

バングラデシュ国  
地方自治農村開発協同組合省  
(MLGRD)  
地方自治担当総局 (LGD)

独立行政法人国際協力機構  
(JICA)

技術協力プロジェクト

バングラデシュ国  
地方都市行政能力強化プロジェクト

# プロジェクト業務進捗報告書

2号 (本編)

2015年6月

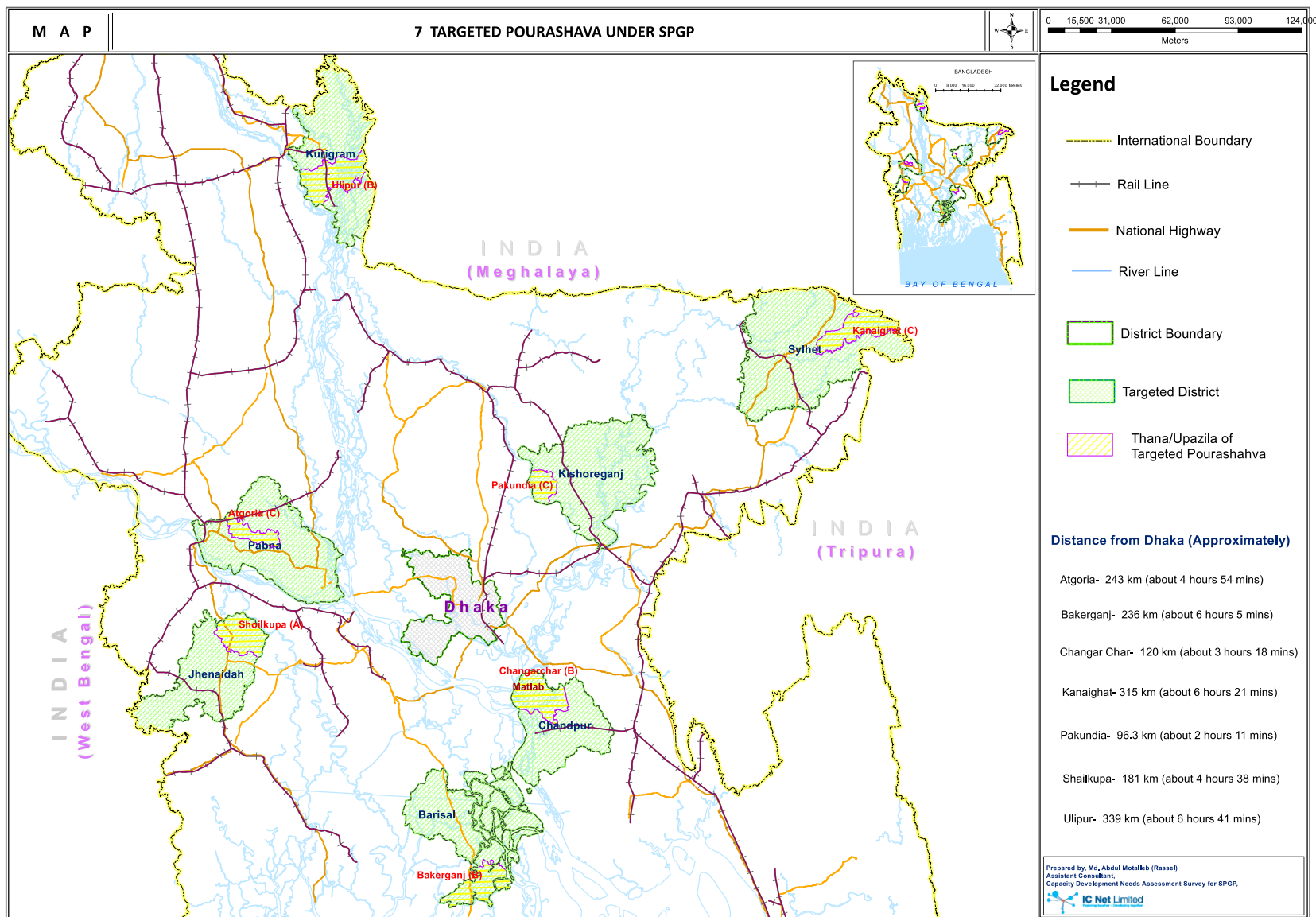
アイ・シー・ネット株式会社

# 目 次

1. プロジェクトの概要.....	1
1.1 プロジェクトの背景.....	1
1.1.1 主要関係者の現状.....	2
1.1.2 ポルショバ行政にかかる問題の分析.....	5
1.1.3 取り組むべき課題の抽出.....	10
1.2 プロジェクトの概要と基本理解.....	14
2. 活動内容.....	16
2.1 業務フロー.....	16
2.2 進捗状況のレビュー.....	19
3. プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓.....	34
3.1 運営体制.....	34
3.1.1 課題と工夫.....	34
3.1.2 教訓.....	34
3.2 業務実施方法.....	34
3.2.1 課題と工夫.....	34
3.2.2 教訓.....	36
4. プロジェクト目標の達成度.....	36
5. 上位目標の達成に向けての提言.....	45
6. 次期活動計画.....	46
添付資料.....	47
1. PDM (改定案).....	47
2. 詳細活動計画.....	49
3. 専門家派遣.....	58
4. 研修員受入れ実績.....	60
4.1 研修員名簿.....	60
4.2 研修日程.....	62

## 略 語 表

ADB	Asian Development Bank
BIM	Bangladesh Institute of Management
BUF	Bangladesh Urban Forum
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
JICA	Japan International Cooperation Agency
LGD	Local Government Division
LGED	Local Government Engineering Department
MAB	Municipal Association of Bangladesh
MLGRD&C	Ministry of Local Government Division, Rural Development and Cooperative
MOU	Memorandum of Understanding
MSP	Municipal Strengthening Project
MSU	Municipal Support Unit
NILG	National Institute of Local Government
NOBIDEP	Northern Regional Bangladesh Integrated Development Project
PDM	Project Design Matrix
R/D	Record of Discussion
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation
SPGP	Strengthening Paurashava Governance Project
TLCC	Town Level Coordination Committee
TOT	Training of Trainers
UGIIP	Urban Governance and Infrastructure Improvement (Sector) Project
UMSU	Urban Management Support Unit
WLCC	Ward Level Coordination Committee
WC	Ward Committee



# 1. プロジェクトの概要

## 1.1 プロジェクトの背景<sup>1</sup>

バングラデシュにおける都市部の人口増加率は 3.4%（国家全体の人口増加率は 1.7%）となっており<sup>2</sup>、急速に都市化が進む中、都市部の多くでは、住環境の質の低下、居住区や交通網の無計画な建設、公共サービスの提供不足が顕在化し、全国の貧困率が減少する一方で、都市部の貧困者数は 2015 年には 2008 年時点より 100 万人増加すると報告されている。バングラデシュ政府は、急速な都市化の現状をふまえ、「第 6 次 5 カ年計画」（2011/12～2015/16）にて、貧困の削減と均衡のとれた発展のために、地方行政の強化などによる地域経済の活性化を図る方針を明示している。本年になって「国家都市セクター政策」を承認し、持続的な都市化、分権的で参加型の都市開発プロセスを将来のビジョンに据え、インフラ整備による経済発展の促進や都市環境保全などに加え、都市自治の強化を狙っている。

都市部の自治体には人口や税収の規模に応じて中核都市（シティ・コーポレーション）と地方都市（ポルショバ）が存在する。都市部では農村部と比較し、自治体の責任範囲が広く、中央政府によるサービス提供が限定され、給水や廃棄物管理といった住民の生活に不可欠なサービスの提供、都市計画の策定、域内のインフラの整備などの重要な機能を自治体が担うことになっている。また、大都市を管轄するシティ・コーポレーションと異なり、ポルショバについては、農村部に近接するため地場産業の振興や農村部の物流・流通の活性化、地域経済の発展推進の拠点としての役割も期待されている。しかし、資金・人員の不足、自治体の首長・議員・行政官個人や自治組織としての行政能力の不足から、ポルショバには地方自治体として本来あるべき姿が描けず、中長期的戦略や開発計画に基づいた行政サービスを提供する能力が欠如し、非効率的な自治体運営と場当たりのサービス提供が恒常化している。特に小規模のポルショバでは問題は深刻である。

バングラデシュ政府による自治体能力強化の制度としては、国立地方自治研修所（NILG）による研修システムが存在するが、ポルショバに対する既存の研修プログラムは内容も対象も限定的なものとなっている。一方で、アジア開発銀行（ADB）や世界銀行が長年にわたってインフラ整備と合わせたポルショバの行政能力向上を支援しており、大・中規模のポルショバに関しては一定の成果を収めているが、小規模ポルショバには支援が行きわたっていない。こうした現状から、同国政府は、小規模ポルショバの行政能力の向上や基礎的な都市インフラの整備、その周辺

---

<sup>1</sup> 本プロジェクト詳細計画策定調査報告書（案）、小規模地方都市ガバナンス改善に係る情報収集・確認調査報告書（案）、本件特記仕様書等を基に執筆した。

<sup>2</sup> いずれも 1990 年～2012 年の平均値（出所：ユニセフ・バングラデシュ事務所）

地域のインフラ整備を含めた総合的な開発を行うため、有償資金協力「バングラデシュ北部総合開発事業（以降 NOBIDEP）」の実施を要請し、JICA との間で 2013 年 3 月に円借款契約を締結した。さらにバングラデシュ政府は、都市化の初期段階にある小規模ポルショバへの支援の重要性、これまで未整備であった小規模ポルショバの能力開発の仕組み作りの必要性の認識に基づき、有償資金協力の円滑な実施促進・効果発現とポルショバの能力強化を目的とした技術協力プロジェクトを日本に要請し、2013 年 6 月の詳細計画策定調査を経て、2013 年 10 月 7 日に討議議事録（R/D）が締結された。

### 1.1.1 主要関係者の現状

本プロジェクトに関わることが想定される組織の状況は以下のとおりである。（組織間の関係については以下の図 1-1 関係組織相関図を参照。）

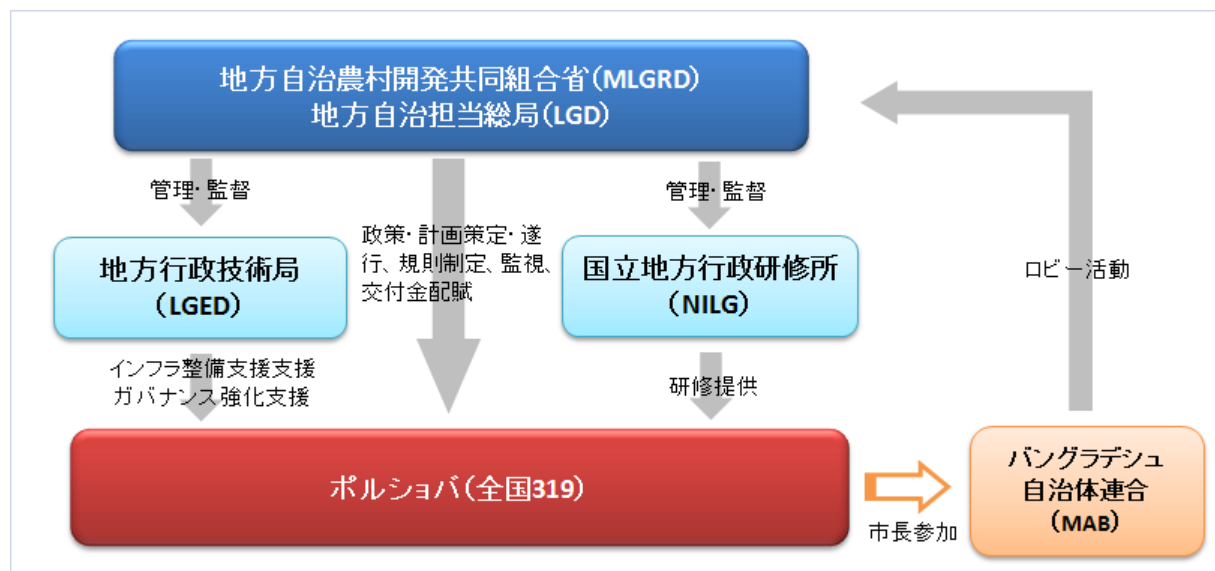


図 1-1 関係組織相関図

#### (1) ポルショバ（地方都市）

ポルショバ法によれば、ポルショバは人口規模、人口密度、財源、非農業従事人口の割合、経済的重要性の条件を満たす都市部の自治体であり、2013 年 5 月時点で全国に 319<sup>3</sup>設立されている。ポルショバは自己歳入規模、人口規模に基づき、A、B、C の 3 つのカテゴリーに分類されており、大規模の A カテゴリーと、中規模の B カテゴリー、小規模の C カテゴリー間で組織・財政規模は大きく異なっている。

ポルショバ法 2010 にポルショバの行政責任として明確に規定された分野は、給水、公衆衛生、

<sup>3</sup> 2015 年 5 月時点で、324。

廃棄物管理、開発計画策定、インフラストラクチャー整備、出生・死亡登録、環境保全、マーケット・食肉処理場の提供などである。一方、同法にはこうした責任分野に該当しない、任意対応業務（教育、医療、社会福祉など）も含まれるが、ポルショバとポルショバを管轄する地方自治農村開発協同組合省（MLGRD）の地方自治担当総局（LGD）はそれらを任意的な業務と理解しており、ポルショバの遂行義務は上記の責任分野であると認識されている。実際、多くのポルショバがこの責任分野に注力しており、任意的な業務については、一部の大規模ポルショバを除き、選択的に若干提供されている程度である。中小規模ポルショバでは責任分野のサービスすらも提供できていない場合が少なくなく、提供していても多くの場合カバー範囲は限定的である。

ポルショバは、管理部、エンジニアリング部、保健・清掃部の3部門から成るが、Aカテゴリーの場合は保健と清掃が別の部署となるため4部門構成となっている。職員数は通常定員を大きく下回り、特にBカテゴリー、Cカテゴリーの人員不足は深刻で、前者は平均25人（定員は89人）、後者は平均15人（定員は69人）であり<sup>4</sup>、上記の責務を遂行できるだけの人員が備わっていない。職員の能力不足も深刻であるが、研修の機会は非常に限られている。

予算規模も責務に比べ非常に小さい。大規模ポルショバを除き、予算規模は平均してCカテゴリーが1,000万タカ、Bカテゴリーが2,000万タカとなっている<sup>5</sup>。通常の歳入源は、中央政府からの交付金と自主財源であるが、交付金は一部のポルショバに配賦される特別交付金を除けば非常に少額で（500万～600万タカの開発予算交付金とごくわずかの経常予算交付金）、自己歳入額は中小規模の多くのポルショバで交付金の額を下回ると推測される。最大の収入源である固定資産税の徴収率は、2008年の報告書によれば平均で25～30%となっている<sup>6</sup>。ポルショバの歳出のほとんどはインフラ整備・維持に充てられ、全歳出の65～75%を占める。人件費を合わせると残りは2割程度しかなく、とりわけ中小規模のポルショバでは社会サービス関連支出は極端に少なくなっている。

## (2) 地方自治農村開発協同組合省（MLGRD）の地方自治担当総局（LGD）

LGDはMLGRDの2つの総局のうち、地方自治体に関する政策担当機関であり、政策遂行、自治体監督を行っている。主な責務は、地方自治に関する各種計画の策定・実施・モニタリング、地方自治体への交付金配賦、地方自治体の業務に関する各種規則の制定や業務の監視、管轄下の実施機関を通じた地方インフラ整備・給水、地方自治体の能力強化などである。

都市部の自治体（ポルショバとシティコーポレーション）に対しては、組織の根幹部分である主要人事、財政に関しLGDの権限が大きく、職員の出向（大規模ポルショバのみ）、任命、異動、交付金配賦、税率の決定などについてLGDに権限がある。一方で、域内のインフラ整備・給水はポルショバの責任分野なので、LGDの関与は限定されている。LGDがポルショバ業務をモニ

<sup>4</sup> 本プロジェクト詳細計画策定調査報告書（案）

<sup>5</sup> 同上書

<sup>6</sup> 小規模地方都市ガバナンス改善に係る情報収集・確認調査報告書（案）

タリングするシステムはあるが、人員不足からほとんど行われておらず、LGD はポルショバの実態を十分把握できていない。各種自治体の能力強化は LGD の管轄下の国立地方行政研修所（NILG）を通じて実施しているが、ポルショバについてはカバー率が限られており、研修内容も基礎的なもののみとなっている。一方で、NILG 同様に LGD の管轄下の実施機関である地方行政技術局（LGED）が、ドナー支援プロジェクトの下でポルショバ職員・議員に対する研修を実施している。

LGD にはこれまで都市部自治体を担当する部署がなかったが、2013 年になって都市局（Urban Wing）が設置された。都市局は都市自治体、都市開発に関する業務を担い、ポルショバを担当するセクションも含まれる。職員は少なく管理職は非常に多忙であるが、今後人員の増強が計画されている<sup>7</sup>。

### (3) 地方行政技術局（LGED）

LGED は LGD の管轄下の実施機関であり、ポルショバによるインフラ整備、ガバナンス強化を支援している。LGED の主たる任務は農村インフラ整備であるが、各種のドナー支援プロジェクトを通じ、1990 年代初めから都市開発支援を行い、1999 年以降は世界銀行支援による自治体支援プロジェクト（MSP）、アジア開発銀行（ADB）支援による都市ガバナンス・インフラストラクチャー改善プロジェクト（UGIIP）とそのフェーズ 2、フェーズ 3 を通じ、都市部自治体のインフラ整備とガバナンス強化を組み合わせた支援を実施している。JICA 支援による NOBIDEP の下でも同様の支援を小規模ポルショバに対して実施している。さらに LGED は政府資金によりポルショバの都市計画の策定も行っている。

LGED では都市部の支援が増加したことから都市担当部を設置した。同部の下に都市自治体の行政能力強化の支援を担う都市マネジメント支援ユニット（UMSU）と自治体支援ユニット（MSU）<sup>8</sup>を設置し、税務管理、水道料金管理、会計管理、許可証発行管理、インフラストラクチャー・インベントリーとベースマップ作成、コミュニティ動員の分野でポルショバとシティ・コーポレーションの能力強化を行っている。全国 10 カ所に下部ユニットも設置した効率的な実施体制を整えており、2013 年 3 月までに 180 以上のポルショバとシティ・コーポレーションをカバーしている<sup>9</sup>。UMSU と MSU は現在のところ上記のプロジェクト資金で活動しているが、LGED は同ユニットを制度化し、都市部自治体の能力強化に恒常的に取り組みたいと考えている。

### (4) 国立地方行政研究所（NILG）

NILG は、LGD の管轄する研修機関であり、ポルショバを含む自治体に対する研修を主要な責務とする。研修対象は全ての地方自治体の議員や職員、自治体に関係する中央政府出先機関関係

<sup>7</sup> 本プロジェクト詳細計画策定調査（案）

<sup>8</sup> 現在は同じプログラムを実施しているが、前者は UGIIP、後者は MSP による資金で運営されている。

<sup>9</sup> 小規模地方都市ガバナンス改善に係る情報収集・確認調査報告書（案）



者である。ポルショバに対しては、市長、議員へのオリエンテーション・コース、セクレタリーへの基礎コースの他、徴税、調達などポルショバ職員に対する科目別のコースを実施している。ポルショバ職員に対する研修科目は自治体運営に関連する法・規則やシステム、ポルショバの運営やサービス提供の手順など、基礎的な内容となっている。

NILG は全ての自治体をカバーすることになっているが、人員が 30 人強と非常に少なく、また、農村部自治体を対象とする大規模プロジェクトの研修に多忙なこともあり、ポルショバのカバー率は限られている。農村部自治体の研修に対しては、複数ドナーの支援を受けているが、都市部自治体の研修強化のための支援は受けていない。

#### (5) バングラデシュ自治体連合 (MAB)

MAB は全国のポルショバの市長の連合であり、中央政府に対するロビー団体としての機能を持つ。また、MAB の会長は、地方行政に関わる政府の各種委員会等のメンバーを務めるなど、政府も認めるポルショバの代表である。農村部自治体と異なり、ポルショバの団体は MAB 一つのみで結束が固く、所属政党による分裂がない点で大きな強みを持つ。一方で、組織運営の点で弱さがあるとドナーや政府機関から指摘されている。

MAB は MSP や UGIIP を通じた自治体ガバナンス強化の成果を認識しており、自らも同様のガバナンス強化（分野は固定資産税査定、徴税、オフィスマネジメント、参加型計画策定）をパイロットとして実施しており、今後広げていきたいという意向を持つ。

### 1.1.2 ポルショバ行政にかかる問題の分析

小規模地方都市ガバナンス改善に係る情報収集・確認調査、本プロジェクト詳細計画策定調査、NOBIDEP 協力準備調査などの各種調査報告書、当社が従事した「バングラデシュ国参加型地方開発・行政強化支援事業準備調査」、「地方都市行財政改善プログラム実施支援【有償勘定技術支援】」の従事者からの現地関連情報、業務従事者及び NOBIDEP 協力準備調査従事者などの知見をもとに、アカウントビリティの向上、質の高い行政サービスの提供に向け、ポルショバが直面する問題を整理した。最大の問題はサービス提供のための資金の不足であるが、利用可能な資金についても有効活用ができていないことがサービス提供を一層困難にしている。それが、地域住民の生活の改善を阻害し、行政と住民の信頼関係も損なっている。

それぞれの問題の要因を以下に記述する。

#### (1) サービス提供のための資金の不足

ポルショバの資金源は自主財源からの収入と中央政府から配賦される地方交付金である。いずれにおいても資金は大幅に不足している。

## 1) 自主財源からの収入不足

ポルショバの主な自主財源は各種税金、サービス料金・手数料、自治体所有施設のリース料であり、全ポルショバの総額で見ると、これら財源からの収入が交付金以外の歳入の75%程度を占める<sup>10</sup>。しかし、ポルショバ側の徴収意欲の不足、徴収能力の不足、住民の支払い意志の欠如などにより、徴収率は平均で25～30%と低くなっている。また、自主歳入源が少なかったり、法で定められた税率や料金率の上限が低く設定されていたりするなど、制度的な問題も自主財源からの収入を増加させる上で阻害要因となっている。

## 2) 地方交付金の不足

ポルショバは中央政府より経常予算交付金と開発予算交付金を受け取っている。法で定められたポルショバの業務に比べ交付金の総額自体が少ないことが根本的な問題ではあるが、開発予算交付金の配分にも大きな課題がある。開発予算交付金はポルショバのカテゴリーに応じた定額配賦の他、特別交付金として配賦される枠があり、制度上はパフォーマンス評価に基づいた配賦とされているが、実際は明確な基準はなく、中央政府の裁量により配賦先・配賦金額が決められていることが複数の調査報告書で指摘されている<sup>11</sup>。

### (2) 資金の配分にかかる問題

資金不足を考えると、ポルショバには少ない資金の有効活用が期待されるが、現状では、資金の適切な配分ができていない。その主な原因は開発計画が存在しないこと、適切な予算編成ができていないこと、適切な予算執行ができていないこと、の3つに集約される。

## 1) 開発計画の欠如

開発計画の策定はポルショバ法に定められたポルショバの責務の一つであるが、ドナー支援プロジェクトの対象ポルショバを除き、多くのポルショバではいまだ開発計画は策定されていない。結果として中長期的ビジョンに基づいた事業の優先順位付けなどは行われず、議員の影響力や事業の緊急性などに基づいた場当たりの予算配分が慣例化している。開発計画が策定されてこなかった背景には、ポルショバにも住民にも計画の必要性が認識されていないという事実がある。さらに、ドナー支援プロジェクトの下で明らかになっているように、ポルショバの計画策定能力には大きな課題がある。

---

<sup>10</sup> 同上書。ただし、それら自己歳入源からの収入総額に占める割合はポルショバによって大きく異なる。

<sup>11</sup> 「バングラデシュ国参加型地方開発・行政強化支援事業準備調査」(2012)、Centre for Policy Dialogue “Finance for Local Government: An Elusive Agenda” (2013年3月の調査報告のプレゼンテーション資料)。特別交付金の配賦については政治の影響がかねてから指摘されている。

## 2) 不適切な予算策定

適切な予算策定ができていないことも資金の有効活用を妨げている。予算策定は開発計画なく行われているだけでなく、前年度踏襲、増分主義的な予算策定が行われている。さらに年数回の補正予算で大幅な変更が行われることが慣例化しているため、策定時点で内容に正確性が要求されず、一言でいえば、十分な予算根拠が求められていない。予算策定にかかる市長、職員の知識不足も指摘されている。また、最近まで予算策定への市民の参加はほとんどなく、予算内容も市民に非公開であったため、予算策定に関する議論が十分に行われず、住民のニーズが把握できていないと同時に予算策定に係るアカウントビリティや透明性の確保を求める住民からのプレッシャーも小さかったといえる<sup>12</sup>。

## 3) 不適切な予算執行

予算の執行にも問題がある。バングラデシュの行政全般に共通した問題であるが、執行に関し規律が確立しておらず、上述のとおり補正予算で当初予算の大幅な修正が行われ、その積算も適切に行われていないため、特に規模の大きいポルショバでは多くの執行残高が発生する。小規模ポルショバでは、分割で交付される地方交付金の最終支払いの時期が遅く、年度末までに執行できないという問題も生じている。

### (3) 行政活動の実施にかかる問題

資金の有効活用を妨げているもう一つの問題は、事業・サービスの実施を含む行政活動が効率的に実施できていないことである。その要因としては、開発事業を始めとする行政活動の適切なモニタリング・評価がなされておらず、事業・サービスの改善を困難にしていること、職員の行政活動実施のための能力が不足していることが挙げられる。

## 1) 行政活動の不適切なモニタリング・評価

ポルショバの資金の大部分はインフラ整備・維持事業に費やされているが、ドナー支援による事業を除き、効率的な事業実施を担保する仕組みはほとんど存在しない。調達手続きは透明性を欠くことも多く、開発事業のモニタリングは進捗状況のチェック程度で、評価もなされていないため、事業の質、効果やコストの妥当性は担保されていない<sup>13</sup>。モニタリングはポルショバ関係者のみが行っており、外部のチェックが入らないため、事業改善につながりにくくなっている。タウンレベル調整委員会 (TLCC)、およびポルショバの選挙区ごとに設置されることが義務付けられているワード委員会 (WC)<sup>14</sup>もポルショバの開発事業の進捗について WC の 業務規則なら

---

<sup>12</sup> ポルショバ法には、「予算策定にあたり地域住民の意見や提案を斟酌するように」との規定がある。

<sup>13</sup> 小規模ポルショバ基礎調査。ただし、サンプルポルショバのケース。

<sup>14</sup> 2012年6月の業務規則により、「ワードレベル調整委員会(WLCC)」から改称された。

びに「TLCC と WLCC に係るガイドラインに関する通達」<sup>15</sup>において議論することになっているが、ドナー支援を受けるポルショバを除き、まだ十分機能していない。ポルショバの業務について、LGD による個々のポルショバごとの評価はあるが、非常に簡易なものである。また、ポルショバの業務の支援やモニタリングの役割を担う各種の常任委員会（議員から構成される）も機能していないか、あるいは形成されていない。

## 2) 行政活動の実施に必要な職員の知識・技術の不足

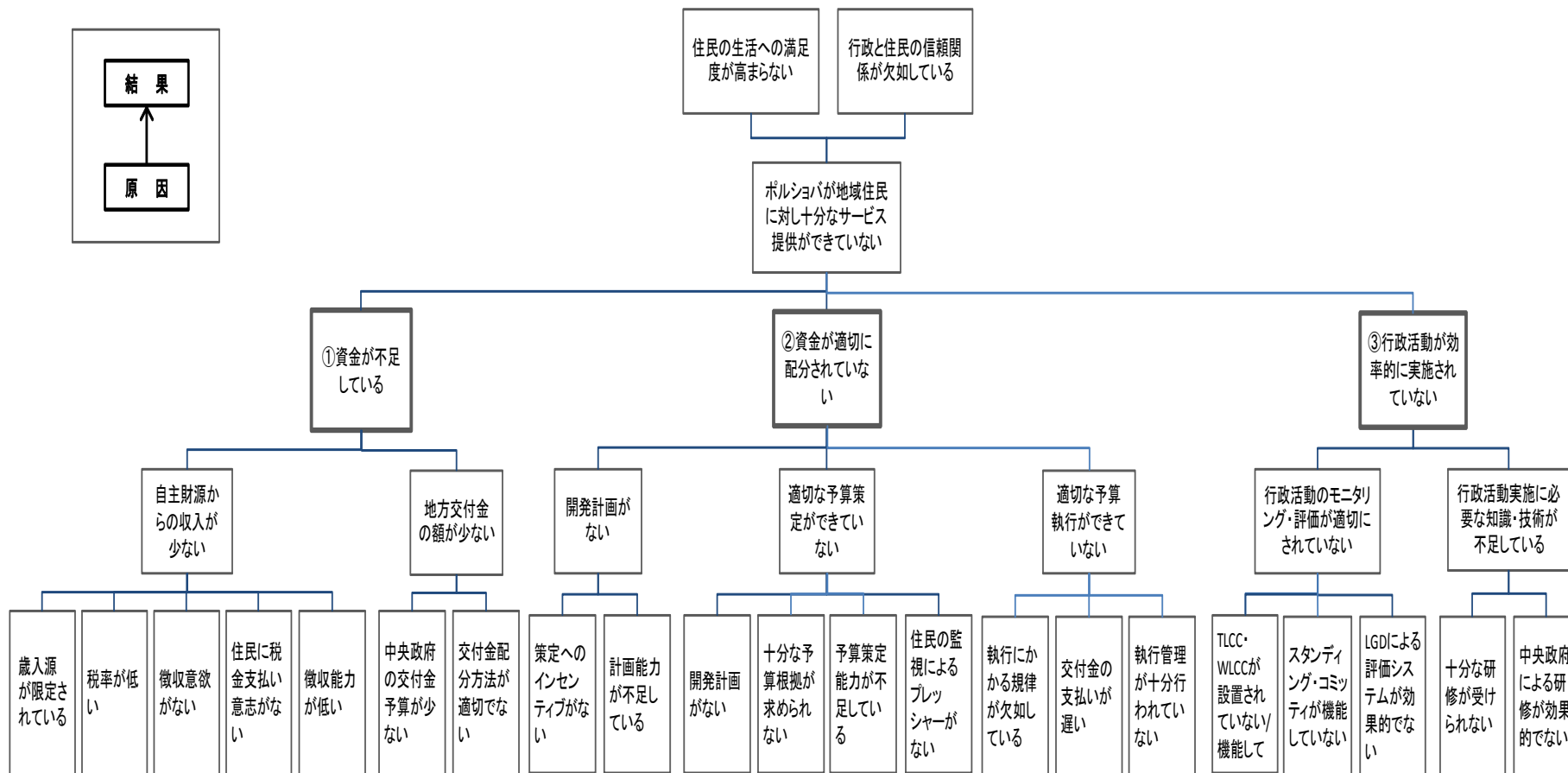
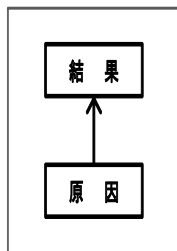
ポルショバ業務の遂行に関わる議員、職員の知識・技術の不足も行政活動の効率的な実施の弊害となっている。ポルショバの機能や議員の役割に関する基礎知識が不足している議員も多く、果たすべき役割を理解していなかったり、議員の権限を越えた影響力を行使したりすることも少なくない。職員についても、業務に関連する法や規則、手続き、予算策定などの自治体運営や開発事業の実施・社会サービスの提供にかかる基礎的知識・技術が不足している。特に自治体運営についての知識は、制度上は NILG による研修で習得することになっているが、NILG のキャパシティの問題から研修を受けることができない議員・職員は多く、併せて研修内容にも課題がある。

上記の問題に関する分析を以下のツリーにまとめた。

---

<sup>15</sup> 本通達は、2011年3月に出されている。

【問題分析ツリー】



### 1.1.3 取り組むべき課題の抽出

前節の問題の分析結果に基づき、ポルショバが地域住民によりよいサービスを提供できるようになり、住民の生活レベルを改善し、住民との信頼関係を築くために取り組むべき課題を以下に列挙する。

ポルショバの資金不足の改善

#### 自主財源からの歳入増

自主財源からの収入向上のためには、歳入増のためのシステムの導入、関係者の意識改革、税金徴収能力の向上の3つが必要である。歳入増のためのシステムの導入では、最も大きな歳入の伸びが期待される歳入源の種類拡大、税率の改定が考えられる。関係者の意識の改革は、歳入向上のために不可欠であると同時に、徴税率の低さに鑑み、最も短期間で効果の発現が期待される分野であり、すでにドナー支援プロジェクトの対象ポルショバを中心に効果が確認されている。税金徴収能力の向上では、指摘されている税査定能力の向上、ドナー支援ポルショバを中心に進んでいる納税通知、納税記録のコンピューター化や督促状の定期的発行を含む徴収システム・徴税能力の強化により滞納の減少が期待できる。そのためには、さらに税金徴収人員の増強も必要である。

#### 地方交付金の増額

歳入の向上のためには、ポルショバの自主財源に限られていることに鑑み、中央政府の地方交付金の増額が望まれるが、中央政府では物価上昇率を超える大幅な増額のための議論はほとんど行われておらず、大規模ドナー支援が実施されない限りは交付金の増額は難しい<sup>16</sup>。しかし、増額だけでなく現在不透明と指摘されている特別開発交付金の配分方法の改善にも取り組むべきであり、それは取り組み可能な課題である。とりわけ、パフォーマンス評価による配分の効果はすでにドナー支援プロジェクト(UGIIP)により証明されている。

ポルショバ職員による効率的でアカウンタブルな業務の遂行

資金の配分の改善と同様に、資金の効率的でアカウンタブルな活用に関しても改善の余地が大きい。効率的でアカウンタブルな業務を遂行するには、①適切な開発計画の策定、②適切な予算の策定、③適切な予算の執行、④適切な行政活動のモニタリング・評価、⑤行政活動実施に必要な職員の知識・技術の獲得が求められる。

---

<sup>16</sup> プロジェクトの開始時点（2014年2月）の見込みである。

### 適切な開発計画の策定

中長期的ビジョンを明確にし、住民ニーズ、地域のポテンシャルに基づいた開発計画を策定し、事業の優先順位を戦略的に決定することにより、現在の場当たりのサービスの提供から、より継続的で累積的効果の高いサービス、他の事業者によるサービスとのすみ分けや相乗効果を考慮したサービスの提供が可能となる。多くのポルショバには開発計画の策定経験はなく、ドナー支援プロジェクトで開発計画を策定したポルショバにおいてもその能力不足が指摘されていることに鑑み、開発計画の策定能力強化が必要である。

### 適切な予算の策定

ポルショバの予算策定に関する知識不足に鑑み、予算策定能力の向上も不可欠である。ポルショバの職員には、正確な歳入予測を行うと同時に、長期的ビジョンに基づいた開発計画と予算を連動させる能力が必要である。また、住民参加型の予算策定プロセスの強化により、住民監視の機能を働かせることも求められている。さらに、歳入向上のための課題と同様に、開発計画策定や予算策定に関するポルショバの能力強化を行うために、中央政府の研修実施体制強化が必要である。

### 適切な予算の執行

適切な予算策定がなされたとしても、適切な予算執行無くしては、行政活動の改善効果は発現しない。執行に関する規律を確立し、執行管理を適切に行いつつ、より効果的・効率的に予算を執行するための改善措置として適正な補正予算を編成する能力がポルショバに求められる。ポルショバの資金不足の現状に鑑み、地方交付金の最終分割支払い時期の改定も望まれるが、まずはポルショバが、支払時期を踏まえた計画的な執行を行う能力を備えることが必要である。

### 適切な行政活動のモニタリング・評価

ポルショバの業務や開発事業の改善のための仕組みがほぼ存在しない状態にあるところでは、効率性と透明性を確保するために、有効なモニタリングシステム導入が必要である。特に TLCC、スタンディング・コミッティの強化は、ポルショバの業務モニタリングに大きな役割を果たしうる。これらの実現のためには中央政府の研修実施体制強化が必要である。

### 行政活動実施のためのポルショバの能力向上

行政活動の効率的な実施のためまず必要な事項は、議員や職員には、自治体の運営に関する法律や規則、手続きなどの基礎知識や、徴税業務、会計業務などの自治体運営に関する基礎的知識や技術の向上である。また、開発事業に必要な積算や調達、実施監理の知識・技術、社会サービスの提供に関する規則や業務実施方法の知識など、事業・サービスの改善のための能力向上も求められる。それらを含む効率的な自治体運営能力の強化のためにも、こうした課題への取り組み

と同様に、中央政府の研修実施体制強化が必要である。

上記の課題の分析をまとめたツリーを以下に示し、さらに、抽出した課題と本プロジェクト事業の各種目標との関連を示す。



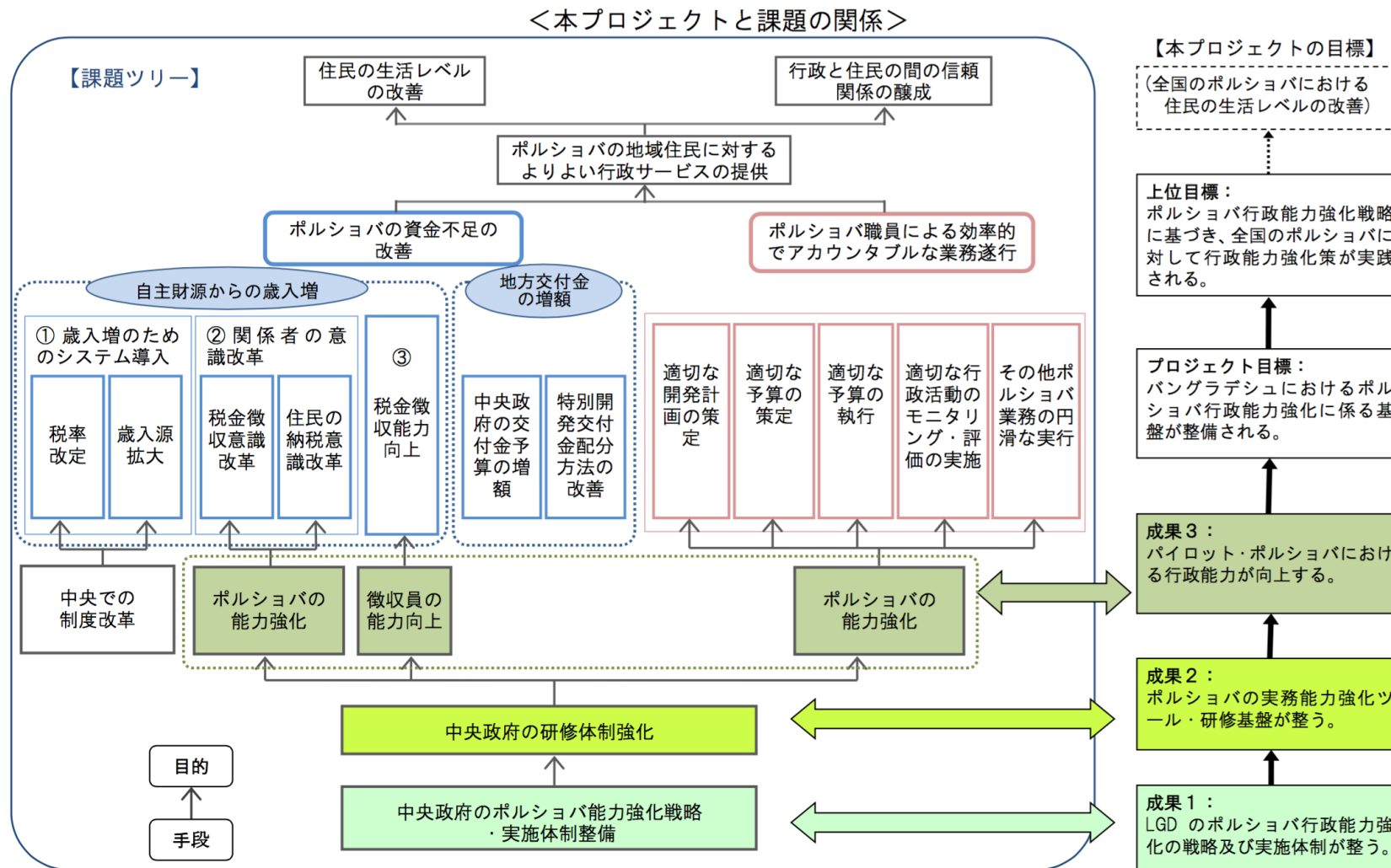


図 1-3 本プロジェクトと課題の関係

## 1.2 プロジェクトの概要と基本理解

### (1) 本プロジェクトの目標と成果

本プロジェクトは、2014年2月～2017年12月を実施期間としている。本プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標、期待される成果は、以下のとおりである。

#### 1) 上位目標

ポルショバ行政能力強化戦略に基づき、全国のポルショバに対して行政能力強化策が実践される。

#### 2) プロジェクト目標

バングラデシュにおけるポルショバ行政能力強化に係る基盤が整備される。

#### 3) 期待される成果

- 1) LGDのポルショバ行政能力強化の戦略及び実施体制が整う。
- 2) ポルショバの実務能力強化のツール・研修基盤が整う。
- 3) パイロット・ポルショバにおける行政能力が向上する。

本プロジェクトでは、**成果1**が上位目標の発現に向けて、全体のグランド・デザインを描く作業になる。それを受けて、**成果2**では、今後全国で実施されるポルショバ行政官に対する研修の基本的な枠組みや研修プログラム・研修教材が開発される。**成果3**では、開発された研修プログラム・研修教材を活用して、パイロット・ポルショバにおける行政官向け研修を実施し、さらに彼らの実務活動を支援することにより行政能力を向上させる。シナリオとしては、**成果3**の達成により、**成果2**で基盤が構築された研修を全国展開することのフィージビリティが確認されることになる。

こうして、フィージビリティの確認された研修が全国のポルショバで実施されることが上位目標の示す状態である。さらに、上位目標の先には、「全国のポルショバにおける住民の生活レベルの向上」という究極的な目標がある。

本プロジェクトの強みとしては、以下の3点により有効性・実現性が高いことがあげられる（「図1-3 本プロジェクトと課題の関係」を参照）。

- 1) これまで抽出してきたポルショバの重要課題のかなりの部分を本プロジェクトでカバーすることができる。
- 2) プロジェクト目標の達成が上位目標の実現につながるための外部条件<sup>17</sup>が、「明確化された予算確保方針に基づき予算が確保される」「関係機関が引き続き必要な人員を配置する」の2項目であり限られている。（ただし、予算の確保に関しては不確定な要素があり、プロジ

---

<sup>17</sup> 「地方都市行政能力向上プロジェクト・詳細計画策定調査報告書」、付属資料1 PDM（バージョンゼロ）

ェクトでの注視が必要である。)

- 3) 上位目標実現 (=全国展開) のためのシナリオが成果の中に戦略として織り込まれており、プロジェクトの成功が自動的に上位目標実現への大きな前進となる。

## (2) 本プロジェクトのターゲット

### 1) 対象地域

バングラデシュ全土とパイロットサイト (全国のポルショバのうち 7 つをプロジェクト開始後に選定した)

### 2) 相手国関係者

#### ①カウンターパート機関

地方自治農村開発協同組合省地方自治担当総局 (LGD)

#### ②研修実施機関・パートナー機関

全国のポルショバ行政能力の強化を図るための中長期的戦略 (案) にて示されたポルショバの中核機能を向上するために適した研修実施機関をプロジェクト初年度に具体化したうえで、当該研修機関をパートナー機関に位置づける。地方行政研修所 (NILG)、地方自治技術局 (LGED) などがその候補となっている。

### 3) 受益者<sup>18</sup>

直接受益者は、LGD、上記 7 ポルショバの行政官、研修実施機関。

間接受益者は、全国のポルショバの行政官、上記 7 ポルショバの地域住民。

## (3) 業務の目的と範囲

### 1) 業務の目的

地方都市行政能力強化プロジェクトに関し、当該プロジェクトの R/D に基づき活動を実施することにより、期待される成果を発現し、プロジェクト目標を達成する。

### 2) 業務の範囲

本業務は、特記仕様書「第 3 条 プロジェクトの目的」を達成するために、「第 8 条 実施方針及び留意事項」をふまえつつ、「第 9 条 業務の内容」に示す事項の業務を行い、「第 10 条 成果品等」に示す報告書等を作成するものである。

---

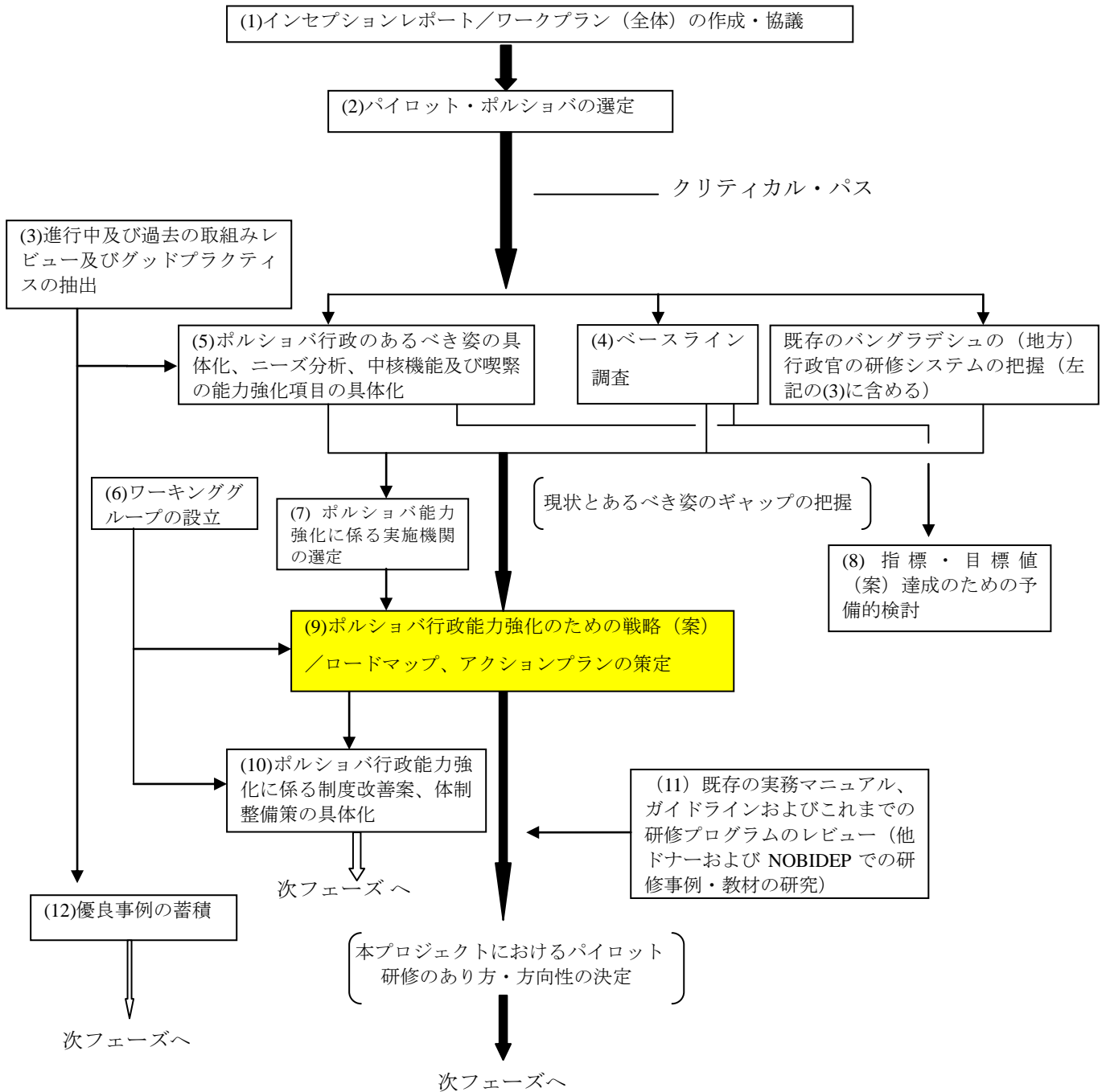
<sup>18</sup> 受益者の内容は、特記仕様書には明記されていないが、特記仕様書全体の内容からコンサルタントが設定した。

## 2. 活動内容

### 2.1 業務フロー

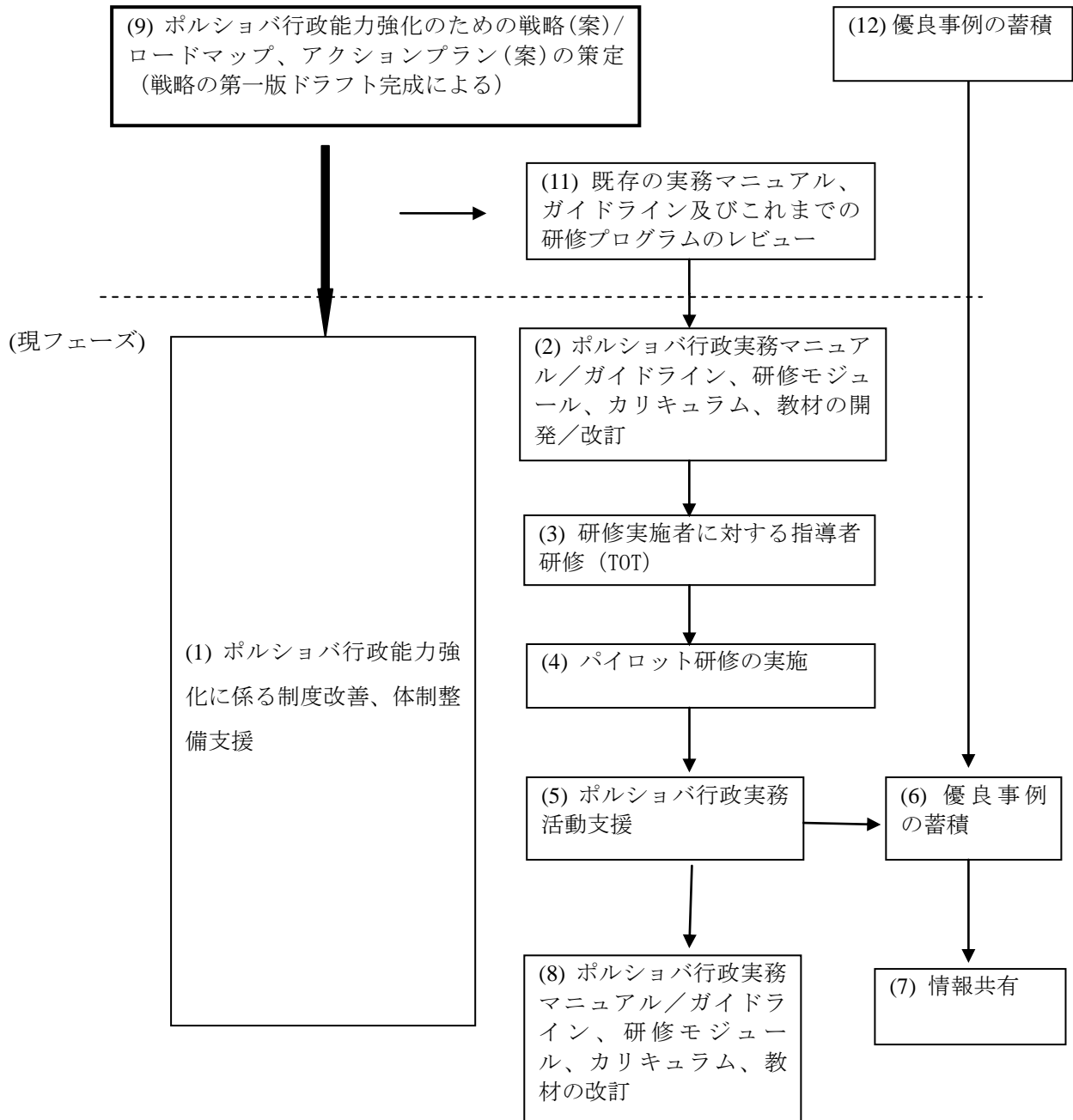
プロジェクトの初年次は、「ニーズ分析・戦略案策定フェーズ」と「パイロット活動フェーズ」の2つのフェーズから構成されている。これら2つのフェーズの当初予定した業務フローは以下のとおりである。

【ニーズ分析・戦略案策定フェーズ：2014年2月～2014年9月】



【パイロット活動フェーズ：2014年10月～2015年6月】

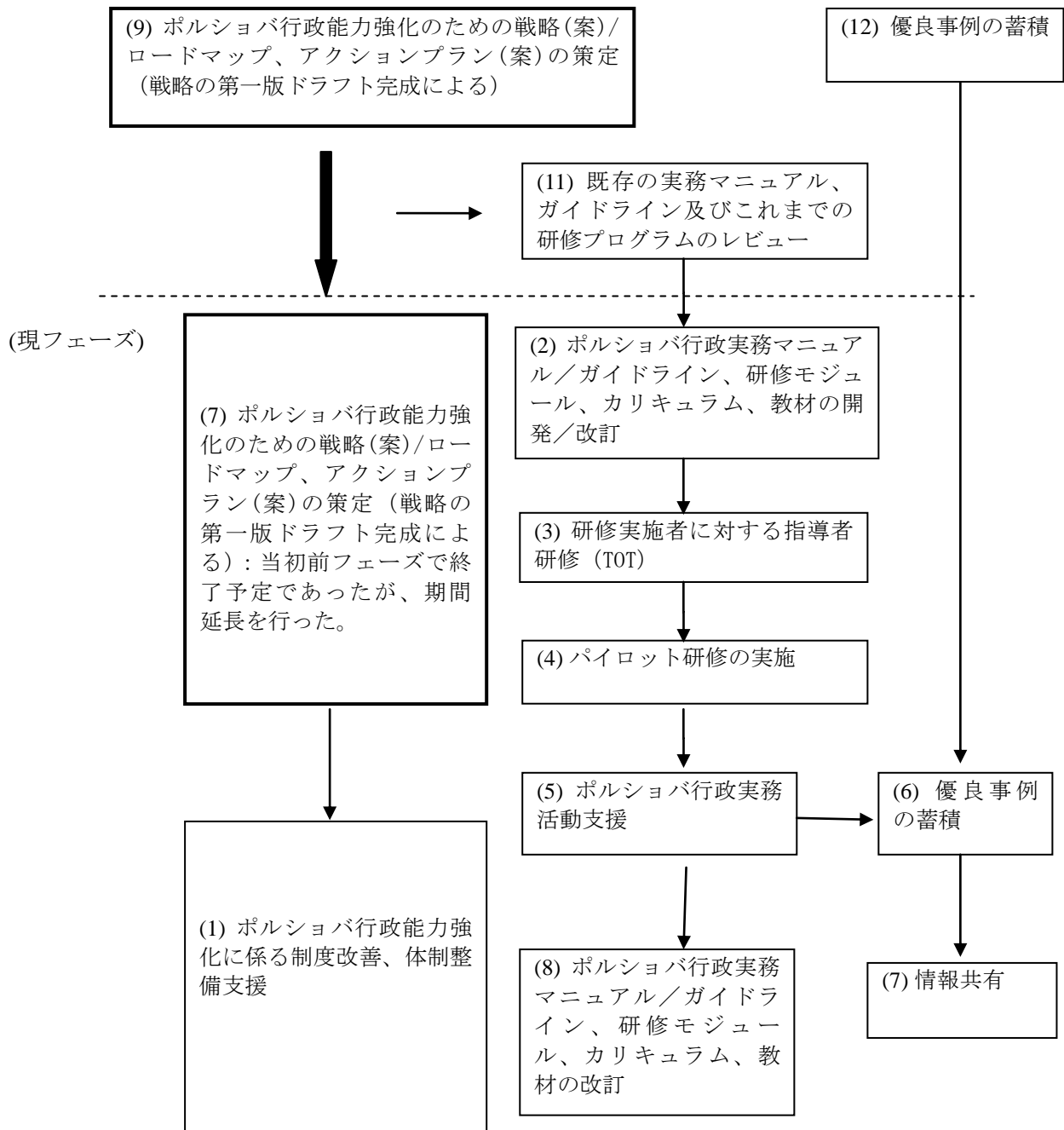
(前フェーズ)



以上は、当初予定した業務フローであるが、前フェーズ活動（7）を延長することになり、結果としては、「パイロット活動フェーズ」は、以下のような業務フローとなっている。

【パイロット活動フェーズ：2014年10月～2015年6月】

(前フェーズ)



## 2.2 進捗状況のレビュー

### 進捗状況の概況

2014年の6月頃までは、全体的に概ね順調に活動は実施された。その後、「ポルショバ行政能力強化のための戦略」(案)の作成やパイロット研修業務の前提となる2大調査(ベースライン調査・行政ニーズ調査)の結果のとりまとめが遅れたことと、戦略案作成に当初予定より時間をかけるべき<sup>22</sup>との判断に基づき、JICA 主管部署等との協議をふまえて7月には、ワークプラン2号の作成時点で活動計画の全体的な修正を行った。

その後11月のホルタル(野党勢力によるストライキ)の影響による一部科目での研修準備の遅れや、研修で活用する行政実務マニュアルの質への配慮<sup>23</sup>から、JICA 主管部署等と協議してパイロット研修の準備に時間をかけることとした。

さらに、2015年も初めからオボロッド(野党勢力による道路封鎖)やホルタル<sup>24</sup>が継続的に発生し、専門家の渡航延期や行動範囲の制限により生じた実施機関との協議の遅れなどで、戦略案作成とパイロット研修準備のどちらにも影響が出たため、パイロット研修関連活動は2月に再度の計画変更を行った。6月末時点で、戦略案は第4章までが作成され、パイロット研修は、「ポルショバにおける予算形成、会計、モニタリング、レポーティング研修」「ポルショバにおける徴税・課税研修」「市長・市議向け財政研修」「オリエンテーションコース：ポルショバ行政の基礎」「ワード・コミティとタウン・レベル・コーディネーション・コミティを通じた市民参加研修(中央レベル)」「ワード・コミティとタウン・レベル・コーディネーション・コミティを通じた市民参加研修のための講師養成研修」の科目で実施される見込みである。

### 成果の概況

上記のとおり、活動には一部遅れは見られたものの、1年次に行うべき活動はほぼ終了した。活動の成果や成果品も実施機関にとって質的に満足度の高いものが作成できている。

個別の活動結果を上記の業務フローに沿って以下に示す。

#### 【ニーズ分析・戦略案策定フェーズ：2014年2月～2014年9月】

##### (1) インセプションレポート／ワークプラン(全体)の作成・協議

**当初計画：**「小規模地方都市ガバナンス改善に係る情報収集・確認調査報告書」、本案件の詳細設

---

<sup>22</sup> 契約書に添付された特記仕様書では、2014年9月末までに戦略案を作成することになっていたが、バングラデシュ国内での戦略作成の成功事例(水と衛生分野)を研究したところ、戦略作成に半年～1年という期間をかけていることがわかり、本プロジェクトにおいてもより時間をかけ、多くのステークホルダーの理解や協力を得ながら作業を進めることが得策であると判断した。

<sup>23</sup> マニュアルは第1版であってもできるだけ質の高いものとするよう、実施機関のLGDから再三強い要請があった。

<sup>24</sup> 2015年4月頃から事態が沈静化し、5月13日にJICA事務所の指示による各種行動制限が解除された。

計調査報告書などをふまえ、プロジェクトの全体像を把握し、プロジェクトの基本方針や実施方法、業務工程計画などに関するインセプションレポート／ワークプラン案を作成し、その内容について JICA の承認を得るものである。バングラデシュ側関係者に対しインセプションレポート／ワークプラン（案）を説明して協議し、プロジェクトの全体像を共有する。2014年3月までに行う予定にした。

**実績：**インセプションレポート／ワークプランは予定通り作成され、関係者間で共有された。

**進捗度の背景分析（含む遅延・阻害要因）：**特記事項はない。

**成果品：**インセプションレポート／ワークプラン（提出済み）

## (2)パイロット・ポルショバの選定

**当初計画：**プロジェクト対象地のパイロット・ポルショバを選定する作業である。プロジェクトの開始直後に着手し、2014年4月末までに終了する予定であった。

**実績：**初めに専門家チーム内で選定基準を作成し、それをプロジェクトの日本側関係者で共有したのち、実施機関 LGD と集中的な議論を行い、予定より2週間ほど遅れて5月の中旬に選定作業を終えた。結果的に、計7つのパイロット・ポルショバ<sup>25</sup>が選定された。

**進捗度の背景分析：**上記のとおり、ほぼ当初予定通り実施された。選定の最終段階で LGD と何度も会合を持って慎重に議論したのが一つの遅延の要因であるが、正確な選定作業のためにはやむを得なかったと思われる。

**成果：**実効性のある「ポルショバ行政能力強化のための戦略」を策定するために、ベースライン調査や行政ニーズ調査を実施した。その際に、将来的な戦略の全国展開を念頭に、できるだけ平均的なポルショバの状況を把握するために、人口・面積・経済発展度合等の観点から統計的手法に則り、全国のポルショバ<sup>26</sup>から平均的な7都市をパイロット・ポルショバとして選定した。選定過程では LGD と綿密な議論を重ね、他ドナー支援の事業との重複を避ける調整も行っている。これらのパイロット・ポルショバに対して以下のベースライン調査と行政ニーズ調査が実施されている。

**成果品：**パイロット・ポルショバの選定結果報告書（報告書別冊：成果品1）

## (3)進行中及び過去の取組みレビュー及びグッドプラクティスの抽出

**当初計画：**他ドナーや政府機関等が実施しているポルショバ強化に関する取り組みやニーズ調査結果について、文献とヒアリングなどでレビューし、グッドプラクティス共有や戦略実施にあた

---

<sup>25</sup> これらのパイロット・ポルショバは、以下のとおり。Shailukupa (Jenaidah District, A カテゴリー)、Bakerganj (Barisal District, B カテゴリー)、Sengarchar (Chandpur District, B カテゴリー)、Ulipur (Kurigram District, B カテゴリー)、Atgoria (Pabna District, C カテゴリー)、Kanaighat (Sylhet District, C カテゴリー)、Pakundia (Kishorganj District, C カテゴリー)

<sup>26</sup> 調査の実施時点で319。



り、活用できるアプローチ・経験を抽出するものである。初年次は、主に過去の類似事業における取り組みから抽出する方針で、2014年5月末ごろまでに行う予定だった。

その後、プロジェクト全体のクリティカル・パスの視点から当初予定通りに作業を完結させる必要性がさほど高くないことがわかった<sup>27</sup>ため、完了時期を2014年10月に再設定した。

**実績：**上記のような理由によって作業の開始が8月となり、実質的には11月に完了した。

**進捗度の背景分析：**グッドプラクティス調査報告書作成の最終段階でより慎重に作業を行ったため、1カ月程度余計に時間がかかった。

**成果：**先行している他ドナーの地方行政分野に関するプロジェクトの各種報告書をレビューし、本プロジェクトや戦略策定に参考になりそうなポルショバのサービス分野に関するグッドプラクティス（7事例）を抽出し、実際にプロジェクトに参加した関係者への聞き取り調査もふまえて教訓を抽出した。調査結果は、戦略策定の際の参考資料となっている。

**成果品：**グッドプラクティス調査報告書（報告書別冊：成果品2）

#### (4)ベースライン調査

**当初計画：**活動項目(2)で選定されたパイロット・ポルショバについて、ベースライン調査を実施するものであり、当初2014年6月までの終了を予定した。

**実績：**調査の方法はランダムサンプリングによる質問票調査とし、対象者は10ポルショバ<sup>28</sup>の住民、サンプル数は住民約700人（統計的に有意な規模）である。住民には主にポルショバが提供しているサービスへの満足度や重要性を聞いた<sup>29</sup>。調査結果のとりまとめは、大筋で8月末までに終了した。

**進捗度の背景分析：**本活動の前提となるパイロット・ポルショバの選定が多少ずれこみ、調査自体も時間がかかり、さらに報告書のとりまとめに時間を要したため、当初の予定より時間がかかった。調査や報告書のとりまとめには担当専門家やローカルコンサルタントが精力的に取り組んでおり、当初の作業工程の算定がやや楽観的過ぎたと思われる<sup>30</sup>。

**成果：**本調査で使われた質問票は、日本の地方自治体でも実施されている同種の調査も参考に、実施機関と協議して作成した<sup>31</sup>。また、サンプルに偏りが出ないように、男女差やポルショバからの距離を考慮したサンプルの層化抽出<sup>32</sup>を実施した。調査結果から行政サービスに対する住民の

---

<sup>27</sup> JICA 主管部署等との協議により、ポルショバ行政能力強化のための戦略策定に当初の想定よりも時間をかけることとなり、ドラフト1版の完成時期が2014年9月から2015年5月に変更された（ワークプラン2号）。

<sup>28</sup> 7つのパイロット・ポルショバと本事業のインパクトを計るために比較評価の対象とする3ポルショバの合計である。

<sup>29</sup> 本プロジェクトのインパクトを測るため、終了時にもエンドラインサーベイを行う予定である。

<sup>30</sup> 本調査では、ローカルコンサルタントが当初とりまとめた調査結果の質にも問題があり、報告書の作成に時間がかかっている。

<sup>31</sup> 日本の地方自治体の行政評価における指標も収集・分析しており、本プロジェクトのPDMの指標の見直しの参考としたり、今後策定する戦略の目標指標設定にも活用する予定である。

<sup>32</sup> 統計調査で、母集団から標本を抽出するとき、調査事項に影響をもつと考えられる既知の事柄によって母集団をいくつかの層（群）に分け、そこから適切な比率で標本を抽出する方法。

満足度や需要に関する詳細な情報を入手した<sup>33</sup>。調査結果では住民のニーズが明確になっており、今後の戦略策定に役立つものである。ベースライン調査結果の要約は以下のとおりである。

#### ベースライン調査結果の要約

##### 1. 主な調査結果

- ポルショバが法律上提供を義務づけられている 32 のサービスについて、実際にサービスが実施されていると認識している市民は、平均値で、1 サービスあたり全体の 3 分の 1 程度にとどまっている。
- ポルショバが実施すると認識しているサービスについて、市民の満足度は、4 段階評価で 2.42 にとどまっていて改善の余地は大きい<sup>34</sup>。
- Importance-Performance 分析<sup>35</sup>によると、今後優先されるべきサービスは、廃棄物処理（管理）・廃棄物処理（除去）・公道建設・公道維持管理・街灯整備・水供給・排水路建設・排水路維持管理・公共トイレ整備・公共トイレ維持管理の 10 項目である。
- アンケート調査で「受けられるサービスの質が向上すれば、納税者の数が増える」と回答した市民は全体の 7 割を占め、昨年納税しなかった市民に限定した場合、数字はさらに 81% に達する。

##### 2. 提言

- ポルショバは、優先度の高い上記の 10 項目のサービスの向上に注力すべきである。
- 提供するサービスの質の向上により納税額を増加できる可能性がある。したがって、今後、明確な税金の使途を市民に説明して納税額を増やし<sup>36</sup>、それをよりよいサービスの提供に結び付けるべきである。

**成果品：** ベースライン調査報告書（本編・サマリー、報告書別冊：成果品 3）

(5) ポルショバ行政のあるべき姿の具体化、ニーズ分析、中核機能及び喫緊の能力強化項目の具体化

**当初計画：** 地方自治体としてのポルショバ行政のあるべき姿や機能を具体化し、これをふまえた現状の課題を分析する。具体的には 7 パイロット・ポルショバ及び比較評価対象とする 3 ポルショバを加えた計 10 ポルショバにて、行政ニーズの調査を実施する。さらに、ポルショバの中核機能と優先度の高い制度改善や職員の能力強化項目を具体化するものである。2014 年 6 月末までに行う予定だった。

**実績：** 10 ポルショバの市長やカウンセラー、市の職員に対する聞き取り調査（行政ニーズ調査）を中心に行い、8 月末におおむね終了した。

**進捗度の背景分析：** 前提となるパイロット・ポルショバの選定が多少ずれこみ、また調査自体も時間がかかり、さらに報告書のとりまとめに時間を要したため、当初の予定より時間がかかった。実際の調査量と調査人員を考慮すると、当初の想定（調査本体と報告書取り纏めにそれぞれ 1 ヶ月、計 2 ヶ月）より 1.5 倍の期間は必要だった。全体計画では、適宜バッファが設定されているため、プロジェクト全体の進捗への深刻な影響は避けられた。これはひとつの教訓といえる。

**成果：** 本調査では、行政サービス供給能力を判断するための指標を設定し、可能な限り指標に関

<sup>33</sup> 調査結果は、先行する他ドナーのプロジェクト（ADB による UGIIP プロジェクト）において実施された同種の対地域住民質問票調査結果と照合して、全体的な傾向に大きな差異はないことも確認した。

する情報収集を行った。指標の設定にあたっては Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA)<sup>38</sup>の指標も参考にしている。本調査の質問票も実施機関との協議に基づいて作成した。

調査結果の要約は、以下のとおりである。

1. 主な調査結果	
1-1. ポルショバに期待されている重要なサービスの実施度合：ポルショバが法律上提供すべき 33 のサービス に関し、どの程度提供ができていないかをポルショバ行政官に 4 段階で自己評価してもらったところ、以下のような分布状況だった <sup>43</sup> 。	
サービスの提供度合	該当するサービス数
1. ほとんど提供できていない	5
2. 貧弱である	17
3. ある程度できている	10
4. 十分である	1
合計	33
1-2. サービスの実施度合が低い理由：ベースライン調査で優先的に取り組むべきとされた 10 項目のサービスの実施度合が低い主要な要因として「資金の不足」と「実務を行うに際しての法令・ガイドラインや知識の不足」が挙げられた。	
1-3. ポルショバの抱える問題点の再確認：プロジェクト開始時点で設定したポルショバの抱える問題点（本報告書 1.1.2 に記載）についても、すべてその存在が再確認できた。問題点を列記すると以下のとおりである。	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 徴税能力の低さ</li> <li>• 中央政府からの交付金配分の不十分さ</li> <li>• 開発計画の欠如</li> <li>• 不適切な予算策定</li> <li>• 不適切な予算執行</li> <li>• 人員の不足</li> <li>• ポルショバの業務の評価・モニタリングの不足</li> <li>• ポルショバの行政官や市長・評議員らの行政に関する知識や業務スキルの不足</li> </ul>	
2. 提言	
2-1. 優先的に取り組まれるべきポルショバの機能（＝中核機能）の抽出：ベースライン調査で抽出された 9 項目（廃棄物関係の 2 項目が一本化されて当初の 10 項目から 1 項目減っている）にさらに 6 項目（マスタープラン作成・土地開発管理・建設物検査・新規道路建設の承認・民間防衛・建設計画の承認）を追加し、合計 15 項目とする。	
2-2. ポルショバの抱える諸問題解決へのアプローチ：	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ポルショバの抱える諸問題に取り組むには、中央政府からの支援（法制度や財務）、ポルショバ内での改革、ポルショバ関係者への技術面の支援の 3 種類のアプローチがある。</li> <li>• 優先的に取り組まれるべきポルショバの中核機能 15 項目に対しては、上記の 3 つのアプ</li> </ul>	

<sup>34</sup> 評価基準は、1：非常に不満、2：不満、3：満足、4：大変満足の 4 段階である。

<sup>35</sup> 1977 年に Martilla and James が提案した分析手法であり、顧客満足度調査で広く用いられている。

<sup>36</sup> 調査した 7 ポルショバのうち 3 ポルショバでは、税金の徴収率は 33% 以下である。

<sup>38</sup> 2001 年にマルチ・ドナーと国際金融機関のパートナーシップ事業として開始された。各国の公共財政支出と財務的なアカウントビリティのシステムを査定し、改善と能力開発の実現を目指す。

<sup>43</sup> 興味深い結果として、中核サービスに対する住民の満足度（ベースライン調査による）と、ポルショバ関係者によるサービス提供度合の自己評価には相関関係が見受けられる。すなわち、住民の評価の低いサービス項目に関しては、行政側の自己評価も低いということである。

ローチのいずれかによる取り組みが可能である。

- ポルショバの抱えている問題点（上記の 8 項目）に対しても、上記の 3 つのアプローチのいずれかが対応可能である。

2-3. 喫緊の能力強化項目：市長や評議員に対する研修科目としては、「ポルショバ全般に関するオリエンテーション」「ポルショバの業務に関するモニタリング評価」「内部監査」が設定され、ポルショバ職員に対する研修科目としては、「開発計画」「予算策定と執行」「予算執行のモニタリング」「会計と簿記」「ポルショバの業務に関するモニタリング評価」「住民のポルショバの業務に関するモニタリング」「新規施行細則に関するガイダンス」が確認された。

行政ニーズ調査の結果として、ベースライン調査で抽出された重要な行政サービスを行政側が十分に実施できていない理由のひとつとして、「法令やガイドラインの不備」が挙げられた。そこでプロジェクトチームでは、そうした実態を明らかにするため、当初の予定に加え、重要な行政サービスに関する既存の法律やマニュアル類の確認調査や、パイロット・ポルショバでのフォローアップ調査、他ドナーのプロジェクト・ポルショバで現状調査を行った。これらの調査の結果、法令やガイドラインの不備の実態が判明し、これも今後の戦略策定に生かされることとなった。

**成果品：**行政ニーズ分析調査報告書（本編・サマリー、報告書別冊：成果品 4）

#### (6)ポルショバ行政能力強化に係る関係者のワーキンググループの設立

**当初計画：**ポルショバ行政能力強化に関係するバ国政府機関やポルショバ行政能力強化の経験を有する他ドナーが、ポルショバ行政能力強化戦略とともに策定し、オーナーシップを持ってもらうためのプラットフォームとして、これら関係者のワーキンググループ（WG）を設立するものである。2014年7月末までの完了を予定した。

**実績：**実施機関や JICA 関係者との間でグループメンバーの選定を行い、予定通り 7月までにメンバー案を作成した。これまでのワーキンググループ会合の実績は、以下の通り。

会合	日付	協議結果
第 1 回	2014 年 8 月 27 日	プロジェクトの骨子・進め方について出席者の理解が得られた。本会合でメンバーの入れ替えが実施機関より提案され、一部メンバーが変更されることとなった <sup>46</sup> 。
第 2 回	11 月 9 日	ベースライン調査と行政ニーズ調査について結果を発表した。
第 3 回	12 月 17 日	戦略の具体的なイメージを確認し、グッドプラクティス調査結果を共有した。
第 4 回	2015 年 4 月 13 日	戦略案の第 2 章（ポルショバの抱える問題の把握）を提示し、参加者で確認した。本会合から全パイロット・ポルショバの市長（7名）を招くようにした。
第 5 回	2015 年 6 月 2 日	戦略案の第 3・4 章を提示し、大筋で了承された（細かな改善提案に関しては今後検討を続ける）。

**進捗度の背景分析：**第 3 回 WG 会合までは順調に開催されたが、第 4 回会合の開催が遅れた。こ

<sup>46</sup> 変更後のメンバーは、以下の通り。LGD, LGED, NILG, BIM, 1 representative Paurashava, JICA, WB, ADB, SDC, GIZ, Project Directors of projects related to capacity building in governance, MAB, Bangladesh Urban Forum (BUF).

これは、2015年の初めからオボロッドやホルタルが継続的に発生し、専門家の渡航延期で生じた実施機関との協議の遅れや、入念に内容を検討したため戦略案作成に時間がかかったことによる。

**成果：**継続的なWG会合の開催により戦略案に関する議論が行われ、戦略案の質の向上に資するとともに、戦略に関する参加者のコミットメントの度合が徐々に高まりつつある。

**成果品：**WG会合議事録集（報告書別冊：成果品5）

#### (7) ポルショバ能力強化に係る実施機関の選定（実施枠組みの構築）

**当初計画：**(5)で具体化されたポルショバ行政の能力強化項目をふまえ、これらの項目に適した研修実施機関を項目ごとに選定し、全国規模で実施する研修の枠組みを構築するものである。

2014年9月末までの完了を予定した。

**実績：**実施機関の選定は5月から着手し、研修実施機関の候補機関に関する包括的な調査を8月までに終了した。しかしながら、(5)でのポルショバ行政の能力強化項目の具体化が予定よりずれこんだため、研修実施機関を項目ごとに選定する作業は2015年3月に完了した。

**進捗度の背景分析：**上記のとおりで、(5)でのポルショバ行政の能力強化項目の具体化のずれこみの影響を受けた。

**成果：**上記調査は、これまで地方行政官、特にポルショバ職員に対してどのような研修が Bangladesh 国内で実施されてきたかを確認するために実施した。文献調査と研修機関への訪問・聞き取り調査を組み合わせで行った。調査対象機関は、NILG・LGED・BIM・MAB・NAPD<sup>47</sup>であり、この調査の結果、これまでのポルショバの人材育成に関する実態が把握できただけでなく、各機関の特徴が確認でき、今後策定する「ポルショバ行政能力強化のための戦略」のアクションプランで述べることになる研修体制構築の視座が提供された。研修実施に際しては、今後 LGD と LGED が個別に実施している都市自治体向け支援との調整に留意する。研修体制については、早急に議論を行って戦略案に盛り込む必要がある。

**成果品：**研修機関調査報告書（報告書別冊：成果品6）

#### (8) 指標・目標値（案）達成のための予備的検討

**当初計画：**本プロジェクトのモニタリングに必要とされる成果指標・目標値の達成に向けて、必要な方策・測定手法を予備的に検討するものであり、指標の改訂の必要性についても検討し、必要に応じて JICA と検討内容を共有する。前者の「成果指標・目標値の達成に向けての必要な方策・測定手法の予備的検討」は2014年3月、後者の「指標の改訂の必要性の検討」は、活動項目(4)・(5)を受けて実施する予定であった。

**実績：**前者は予定通り3月に実施し、その結果はベースライン調査や行政ニーズ調査の設計に反

---

<sup>47</sup> 正式名称は、以下の通り。National Institute of Local Government、Local Government of Engineering Division、Bangladesh Institution of Management、Municipal Association of Bangladesh、National Academy for Planning and Development。

映された。後者は、ベースライン調査や行政ニーズ調査の結果を反映して、業務進捗報告書 1 号の作成時点（2014 年 10 月）で PDM を見直した。

**進捗度の背景分析：**特段の遅れは生じていない。

**成果品：**PDM 改定案（添付資料①参照）

(9) ポルショバ行政能力強化のための戦略（案）／ロードマップ、アクションプラン（案）の策定

**当初計画：**ニーズ分析結果、優先課題、これまでのポルショバ行政能力強化に関する取り組みなどをふまえ、(6)のワーキンググループにおいて議論を行い、全国のポルショバ行政機能強化を目的とした優先課題を解決するための中長期的な戦略（案）／ロードマップを策定するものである。同戦略に基づいて研修計画を含むアクションプラン（案）も策定する予定であり、当初は 2014 年 9 月末までに戦略のドラフトを作成する予定だったが、その後、他の戦略策定の事例の研究や関係者間での協議に基づき、ドラフトの完成時期を 2015 年の 5 月に変更した。

**実績：**戦略の策定に大きなインプットとなるベースライン調査・行政ニーズ調査の結果を生かす形で、戦略のドラフトの執筆作業を進めている。戦略の策定では広く関係者の意見を吸い上げ、関係者のオーナーシップを高めるために、WG 会合をツールとして用いている。これまで 4 回の WG 会合が開催され（5 月末時点）、戦略案作成に資する議論が行われた。

**進捗度の背景分析：**上記のように 2014 年 7 月に計画変更が行われ、ドラフトの完成時期を 2015 年の 5 月に延期した。本プロジェクトにおける戦略の策定には、実施機関だけでなくバングラデシュの政府機関や主要ドナーを巻き込むことが大事で、そのためには、拙速にならないよう十分に検討時間を確保し段階的な戦略の策定が重要であると判断した。これまで述べたように、2015 年の初めからオボロッド・ホルタルが継続的に発生し、専門家の渡航延期で生じた実施機関との協議の遅れや、入念に内容を検討したことにより戦略案作成にさらに時間がかかっている。改訂活動計画に記した 2015 年 5 月までの戦略案 1 版の完成が難しくなったため、あらためて 2015 年 10 月を完成目標とする。

**成果：**戦略案作成は、ポルショバ・地方行政に携わる重要な関係者が集まる WG 会合の場で時間をかけて段階的に議論しながら進めている。これは、バングラデシュ国内における戦略策定の成功事例<sup>48</sup>を参考にしたアプローチである。これまでに 4 回の会合を開催しており、あと数回行って 2015 年 10 月の戦略案 1 版の完成を目指している。戦略案には、ベースライン調査・行政ニーズ調査・研修機関調査・グッドプラクティス調査のほかに、ポルショバ行政サービス・技術マニュアルに関する調査を加えた 5 種類の調査結果のエッセンスが反映される。現時点で想定している戦略の目次案は、以下のとおり。

---

<sup>48</sup> 「水と衛生分野」における戦略策定である（Sector Development Plan: FY 2011-2025, Water Supply and Sanitation Sector in Bangladesh）。戦略策定を担当した事務局の担当者にも聞き取りも行った。

## 戦略・目次案

1. 背景
2. ポルショバの現状と問題
3. 2025年時点におけるポルショバのビジョン
4. ビジョンを実現するための課題
5. 戦略／ロードマップ
6. アクションプラン
7. 戦略実現に向けてのモニタリング

戦略の策定は、バングラデシュ国内外の多数の戦略の事例研究をふまえ、「簡潔で読みやすい」「論理性が高い」「実用的でフィージビリティが高い」の3つの方針に従って進めている。2015年5月末時点で、戦略案は第2・3・4章がほぼ完成している<sup>49</sup>。第2章では、「地域住民に十分なサービスが提供できていない」というポルショバの中心的な問題について、そこにつながる3つの主要な問題とより具体的な8つの問題が確認された。今後は、第5章以降でこれらの問題への取り組みを追求していくことになる。

### (10) ポルショバ行政能力強化に係る制度改善案、体制整備策の具体化

**当初計画：**(9)の戦略をふまえ、ポルショバ行政を強化するために必要な制度・法律の改正案や戦略を実施するための体制案について、ワーキンググループなどの場で議論して改善案を具体化するものである。当初、戦略ドラフトの完成を受け、2014年8-9月に実施される予定だったが、上記のように戦略ドラフトの作成期間が延長されたため、2015年10月以降に実施する予定である。実質的に次フェーズの活動項目(1)に組み込まれる形になる。

**実績：**特になし。

**進捗度の背景分析：**上記のとおり。

### (11) 既存の実務マニュアル、ガイドライン及びこれまでの研修プログラムのレビュー

**当初計画：**(5)で具体化された中核機能を強化するために、関係政府機関や他ドナーの協力で作成された実務マニュアル・ガイドライン、研修プログラム（モジュール、カリキュラム、教材等）をレビューするものである。2014年9月までに行う予定だった。ベースライン調査や行政ニーズ調査のとりまとめが遅れたため、ワークプラン2号の作成時点で完了時期を10月に変更した。

**実績：**将来研修を担当する専門家によって実施されるもので、他ドナーなどの実務マニュアル・ガイドライン、研修プログラムの保有状況に関しては、2014年3月から調査を開始した。ベースライン調査や行政ニーズ調査の結果を受けて特に将来研修を行う科目に特化したレビューを実施

<sup>49</sup> 第2章は第4回WG会合で実施機関や参加者により内容が確認されている。第3・4章は、第5回WG会合で議論された(6月2日)。

した。以下の進捗度の背景分析に記載した理由により作業にやや遅れが生じたが、12月までに完了している。

**進捗度の背景分析：**ベースライン調査や行政ニーズ調査のとりまとめが遅れたため、分野によってはやや作業に遅れが生じた。

**成果：**適切なマニュアル・プログラムの作成には不可欠な作業だった。各専門家が時間をかけて丁寧な作業を心がけた結果、マニュアル・プログラムの質に向上に貢献したと思われる。

#### (12) 優良事例の蓄積

**当初計画：**ベースライン調査結果や他のリソースからの情報により、パイロット・ポルショバや他のポルショバにおいて中核課題に対するグッドプラクティスがあった場合は、これに関する事例をとりまとめて蓄積するものである。2014年8月までの活動を予定した。(3)の「進行中及び過去の取組みレビュー及びグッドプラクティスの抽出」の進捗度の背景分析に記載したとおり、グッドプラクティス調査の実施がずれこんだため、ワークプラン2号の作成時点で完了時期を10月に変更した。

**実績：**ベースライン調査結果等からは、蓄積すべき優良事例は抽出できなかった。本フェーズでは、他ドナーの関連するプロジェクトの調査から抽出したグッドプラクティスを優良事例として蓄積することとする。グッドプラクティス調査は2014年11月までに終了した。

**進捗度の背景分析：**1カ月の遅れは、グッドプラクティス調査報告書編集の最終段階でより慎重に作業を行ったことによる。

#### (13) その他特記事項：ポルショバ市長研修

当初、プロジェクトの基本設計には含まれていなかったが、バングラデシュ側より地方行政の研修実施をコストシェア方式で行う要望があり、研修対象者がポルショバ市長達であったことから、本プロジェクト目標と整合性が取れるとして活動に加えられた。

LGD関係者とバングラデシュ全土から選出された市長の総計40人が参加し、2014年5月25日から6月2日にかけて山口・広島で実施された。主な内容は、山口市役所の訪問や山口大学での講義を含む日本の地方自治体運営に関する各種研修・視察であり、参加者の多くから好評を博した<sup>50</sup>。研修の意義は、日本の自治体のパフォーマンスを見聞することで、市長が、個々のポルショバの具体的なあるべき姿を描くことができ、個々の業務の具体的な視察結果を日常業務の改善に役立てることができるという点にある。市長研修に関する報道事例は、報告書別冊：成果品7を参照。

当初の業務計画で2014年5月にC/P研修を予定していた。しかしながら、1年次ではC/P研修

---

<sup>50</sup> 参加者からは、「地方行政について欠けていた知識を補うことができた」「日本の地方分権のあり方を本国でも取り入れたい」などの意見が聞かれた。



を別途実施する必要性が少なく、市長も本プロジェクトにおいては、C/P に準ずる重要な関係者（受益者）であることから、1年次にはC/P研修をおこなわないこととした。

#### 【パイロット活動フェーズ：2014年10月～2015年6月】

##### (1) ポルショバ行政能力強化に係る制度改善、体制整備支援

**当初計画：**2015年の初めから着手することになっていたが、上述のとおり、戦略案の作成に時間をかけることにしたため、戦略案の完成する2015年6月以降に実施の予定となった。

**実績（見込み）：**戦略案の作成が2015年10月までかかる見込みのため、10月以降にずれこむ可能性が大きい。

**進捗度の背景分析：**実施の遅れは、ニーズ分析・戦略案策定フェーズの（7）で述べた遅延原因による。

##### (2) ポルショバ行政実務マニュアル／ガイドライン、研修モジュール、カリキュラム、教材の開発／改訂

**当初計画：**2014年11月までに実施する予定だったが、JICA 主管部署と協議した結果、研修を2015年の3・4月に実施する方向で計画の修正を行い、改訂作業の完了期限も2015年2月末までに延長した。

**実績：**2014年11月に発生したホルタルによる地方出張のキャンセルや2015年の初めからオボロッド・ホルタルが継続的に発生し、研修実施候補機関・候補者との協議の遅れ、さらには、行政実務マニュアル完成のために調整が必要なバングラデシュ側関係者の多さ（一部科目）などにより、全体的にやや活動がずれ込んだものの<sup>51</sup>、2015年5月までには「開発計画」を除く科目で、マニュアル・教材の作成を終えた（開発計画に関しては6月に完成の予定）<sup>52</sup>。

**進捗度の背景分析：**上記のとおり。

**成果：**ベースライン調査結果として抽出され、戦略の中でも優先的に取り組む対象となる重要な行政サービスの項目を確認し、これらの項目の行政実務マニュアルを作成した。マニュアルの作成にあたっては、他ドナーやプロジェクトで作成された既存のマニュアルを網羅的にレビューして改善した内容としたり、既存の適切なマニュアルがない場合には新たにマニュアルを作成したりした。マニュアル作成の準備作業として、日本人専門家が複数のパイロット・ポルショバに加

---

<sup>51</sup> 行政実務マニュアルの質に関し、初年度作成版からできるだけ質の高いものにしてほしいとのC/Pからの強い要請があり、当初予定した以上に作業日数をかけているという要因があった。

<sup>52</sup> マニュアルや教材を作成した科目は、「ポルショバにおける予算形成、会計、モニタリング、レポートング研修」「ポルショバにおける徴税・課税研修」「市長・市議向け財政研修」「オリエンテーションコース：ポルショバ行政の基礎」「ワード・コミティとタウン・レベル・コーディネーション・コミティを通じた市民参加研修（中央レベル・ポルショバレベル）および同研修のための講師養成研修」である。

えて他ドナーのプロジェクト・ポルショバも訪問し、ポルショバ職員等への聞き取り調査を行って業務改善のためのニーズを把握した<sup>53</sup>。マニュアル・教材の作成は、日本人専門家が各分野に通じたバングラデシュ側の政府関係者やコンサルタントなどとの共同作業で行った。開発された行政実務マニュアルは、今年次のパイロット・ポルショバの職員・評議員等に対する研修で活用され、LGD の承認後、最終的には全国のポルショバの日常の業務で活用される見込みである。研修実施時に行った受講生向けアンケートによれば、マニュアルのわかりやすさに対する 4 段階評価<sup>54</sup>結果は、以下の通りで総じて評価は高かった。

- ・ポルショバにおける予算形成、会計、モニタリング、レポーティング研修：3.7
- ・ポルショバにおける徴税・課税研修：3.8
- ・市長・市議向け財政研修：3.45
- ・「オリエンテーションコース：ポルショバ行政の基礎：3.56

**成果品：**ポルショバ行政実務マニュアル/ガイドライン、全国ポルショバ行政能力研修 研修用カリキュラム・教材（報告書別冊：成果品 8）

### （3）研修実施者に対する指導者研修(TOT)

**当初計画：**2014 年 12 月までに実施する予定だったが、JICA 主管部署と協議した結果、研修を 2015 年の 3・4 月に実施する方向で計画の修正を行い、本活動の完了期限も 2015 年 2 月末までに延長した。

**実績：**予定よりもずれこみ、2015 年 4 月から 6 月にかけて順次実施した。

**進捗度の背景分析：**上記の活動項目（2）の実績欄に記載した事情による。

**成果：**TOT は、予定した研修講師の状況により、科目ごとに柔軟性を持たせて行った。財務系の科目では、熟練の講師であったため、事前の模擬講義により、講義内容の明確さ・配布物のわかりやすさ・受講生とのコミュニケーションのあり方などを確認したが、特に問題はなかった。「オリエンテーション・コース」では、研修実施者がサブジェクトにも慣れた熟練の講師であったため、おもに研修内容の確認やファシリテーションのあり方に関する準備会合を行った。

**成果品：**TOT 報告書（報告書別冊：成果品 9）

### （4）パイロット研修の実施

**当初計画：**2014 年 12 月から 2015 年 3 月の間に実施する予定だったが、JICA 主管部署と協議し

---

<sup>53</sup> 複数のポルショバの訪問時にいわゆる SF 手法に基づくキックオフ・ワークショップも実施したが、市職員の満足度は高かった。なお、SF とは、Solution Focus の略。問題を深く分析するかわりに、「どうなりたいか」「何を手に入れたいか」という未来イメージを創造する過程を先行させ、そこから目の前の具体的行動を変化させるように導く手法でワークショップ形式で用いられる。近年は、日本の地方自治体の間でも普及が進んでいる。

<sup>54</sup> 評価基準は、4: 非常にわかりやすい、3: わかりやすい、2: わかりにくい、1: 非常にわかりにくい、である。なお、マニュアルの実用性に関する評価調査も研修終了後 3 か月程度後に実施する予定である。

た結果、研修を 2015 年の 3・4 月に実施する方向で計画の修正を行った。

**実績：**研修に参加する対象ポルショバ側の負担を考慮し、4 月から 6 月にかけて分散して実施した。

パイロット研修は、「ポルショバにおける予算形成、会計、モニタリング、レポーティング研修」「ポルショバにおける徴税・課税研修」「市長・市議向け財政研修」「オリエンテーションコース：ポルショバ行政の基礎」「ワード・コミティとタウン・レベル・コーディネーション・コミティを通じた市民参加研修（中央レベル）」「ワード・コミティとタウン・レベル・コーディネーション・コミティを通じた市民参加研修のための講師養成研修」の科目の研修が、6 月までに終了した。研修・人材開発に関しては、研修直後の満足度評価調査のほか、定期的に「能力開発度調査」「パフォーマンス調査」を実施し、研修の有効性をモニターしていく。

**進捗度の背景分析：**当初計画からの遅れは、上記の活動項目（2）の実績欄に記載した事情による。

**成果：**研修実施後に行った受講生アンケートによれば、研修の理解度・研修に関する全体的な満足度の評価（4 段階）結果は以下のとおりであり、受講生の評価は総じて高い。

科目名	理解度*1	満足度*2
ポルショバにおける予算形成、会計、モニタリング、レポーティング研修	3.9	3.9
ポルショバにおける徴税・課税研修	3.9	3.9
市長・市議向け財政研修	3.3	3.5
オリエンテーションコース：ポルショバ行政の基礎	3.3	3.6

（注）\*1. 4:「良く理解できた」、3:「理解できた」、2:「理解できなかった」、1:「全く理解できなかった」

\*2. 4:「大変良い」、3:「良い」、2:「悪い」、1:「非常に悪い」

**成果品：**パイロット研修報告書（報告書別冊：成果品 10）

#### （5）ポルショバ行政実務活動支援

**当初計画：**2015 年 3 月から 6 月の間に実施する予定だったが、JICA 主管部署と協議した結果、研修終了後の 2015 年 4 月以降に実施する方向で計画の修正を行った。

**実績：**研修が終了した科目から順次、フォローアップ活動を行う。今年次は、「予算策定」のフォローアップのみを 6 月下旬に行う予定である。

**進捗度の背景分析：**上記の活動項目（2）の実績欄に記載した事情により、実施が遅れた。

#### （6）優良事例の蓄積

**当初計画：**実務活動の結果として得たグッドプラクティス、あるいは他ポルショバにおいて中核課題に対するグッドプラクティスがあった場合は、これに関する事例をとりまとめて蓄積す

る。2015年5・6月に実施する予定だった。

**実績：**過去の他のプロジェクトにおけるグッドプラクティス調査の結果のとりまとめは終了した。本プロジェクト活動から抽出されるグッドプラクティスはまだ収集できていない。

**進捗度の背景分析：**(2)～(5)の諸項目で述べた遅れの影響を受けている。

#### (7) 情報共有

**当初計画：**ニーズ分析・戦略策定フェーズや本フェーズにて蓄積したグッドプラクティスを全国のポルショバと共有する。2015年6月に実施する予定だった。

**実績：**他のプロジェクトにおけるグッドプラクティス調査の結果のとりまとめは終了したが、本プロジェクト活動から抽出されるグッドプラクティスはまだ収集できていない。グッドプラクティス調査は基本的に文献調査であり、その結果は戦略案の作成には有用だったが、個々のポルショバの業務改善の参考（手引き）とするには十分な具体性がなかった。したがって、現時点では、全国のポルショバとのグッドプラクティスの共有はできていない。

**進捗度の背景分析：**上記のとおり。

**成果：**全国のポルショバとのグッドプラクティスの共有はできていない。ただし、グッドプラクティス調査報告書中の事例のひとつであるコミュニティ参加の方法(いわゆる TLC・WC のあり方)に関して、同様なプラクティスを実施しているポルショバのリソースパーソンによる事例の共有を、2015年6月実施予定のパイロット研修(「ワード・コミティとタウン・レベル・コーディネーション・コミティを通じた市民参加研修(中央レベル)」)の中で行う予定である。

#### (8) ポルショバ行政実務マニュアル／ガイドライン、研修モジュール、カリキュラム、教材の改訂

**当初計画：**パイロット・ポルショバにおける研修やポルショバ行政機能強化支援の結果をレビューし、研修に使用されたポルショバ行政実務マニュアル／ガイドライン、研修モジュール、カリキュラム、教材などを2015年5・6月に改訂する予定だった。

**実績：**未実施である。

**進捗度の背景分析：**(2)～(5)の諸項目で述べた遅れの影響を受けている。今回作成されたマニュアルや教材の改訂は、実際に現場での活用を経て、3カ月程度のちに必要に応じて行うこととする。

以上に加え、本フェーズでは当初予定していなかったが LGD の要請に応じ、ポルショバに関する各種法令・規則集の編集作業を行った。すべてのポルショバは、ポルショバ法に基づいて業務を遂行しているが、ポルショバ法は必ずしも業務内容を詳細に規定していない。そのため、LGD は、ポルショバによる業務実施を支援するためには、法令・規則・通達を個別に発令・発

行する必要がある。これらの文書はまとめられた状態にないため、LGD・ポルショバの双方にとって、全体を編集しひとつの文書に製本化することは非常に有用である。そのため、本プロジェクトでは、こうした各種法令・規則集の編集作業を支援した。具体的には、1) 関連文書の収集、2) 関連文書の類型化、3) 類型化した関連文書の時系列的な整理、を行って LGD による内容確認を得ながら製本化した（6 月中には全国のポルショバに配布される見込み）。法令・規則集は、全国のポルショバの日々の業務実施の参考になり、将来法令・規則・通達を見直し改善する際にも資するところが大きいと思われる。

以上は、1 年次の活動事項のレビュー結果である。それ以外の「プロジェクト運営」に関わる活動実績は、以下のとおりである。

### 1. プロジェクト事務所の設置

プロジェクト事務所は、実施機関の事務所の内部に設置されるのが望ましかったが、LGD の本部に適切なスペースがなかったため、活動の開始直後は、プロジェクト事務所が確保されず、ホテルなどを活用した。しかしながら、LGD や JICA 事務所・専門家の尽力により、本プロジェクトの WG メンバーである、LGD 傘下の NILG の内部に事務所スペースを確保することができた。6 月中旬に事務所設置作業を完了し、今後の専門家の業務実施の基盤を整えることができた。

### 2. プロジェクトの実施体制

バングラデシュ側のプロジェクトチームのメンバーは、Project Director(PD), Project Manager(PM), Assistant Project Manager(APM)の3人体制を想定していたが、現時点でまだ PM が配置されていない<sup>55</sup>。

以上のほか、業務調整担当の専門家が、JICA のルールに則った形でプロジェクト全般に関する経理・総務業務を実施している。

---

<sup>55</sup> 現在の役職は、PD が Deputy Secretary（課長）、APM が Senior Assistant Secretary（課長補佐）である。

### 3. プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓

#### 3.1 運営体制

##### 3.1.1 課題と工夫

- バングラデシュ側のプロジェクト・マネジャー（PM）のポストが実施機関への要請にも関わらず空席となっている。加えて実施機関のその他のプロジェクトメンバーは非常に多忙であり<sup>56</sup>、プロジェクトへ実施機関の関わりが限定的である。これに対しては、実施機関に行ってもらった作業に優先順位をつけ、最も優先順位の高い作業を要請するようにした。
- このような事情に加え、プロジェクト事務局が実施機関内にないため、実施機関のキーメンバーであるプロジェクト・ディレクター（PD）に会えるのがせいぜい週に1回程度だった。このように実施機関とのコミュニケーションが不足しがちな状況である。この対策としては、PDとの意見交換を促進するために、スカイプ会議を行ったり（日本 - バングラデシュ間を含む）、週末にPDの自宅に出向いたりするなどしてコミュニケーションの不足を補った。
- 2015年の初めから数カ月間、野党勢力によるオボロッド・ホルタルが継続的に発生したため、当初は日本人専門家の渡航すらままならず、また渡航ができるようになってからも、JICA事務所の安全面への配慮により行動範囲が限定され<sup>57</sup>、活動に大きな制約となった。これに対しても、日本 - バングラデシュ間を含むスカイプ会議を頻繁に行ったり、ローカルコンサルタントに専門家の滞在先に来てもらったり、国内滞在中も含めた電話や電子メールを頻繁にやりとりするなどして、意見交換や議論の機会を確保するようにした。

##### 3.1.2 教訓

実施機関とそもそもコミュニケーション機会が少ないうえに、治安状況が悪化してさらにコミュニケーション機会が減少することに対しては、今後も、スカイプ会議や電話（国際電話を含む）、電子メールを駆使することで、マイナスの影響をいくらかでも抑えるように努める。

#### 3.2 業務実施方法

##### 3.2.1 課題と工夫

- 主に戦略案を議論するためにWG会合を開催している。これまで5回開催しているがいずれも活発な意見交換がなされており、幅広いステークホルダーと戦略文書内容の協議・合意形成を行う場として有効と思われる<sup>58</sup>。運営上の工夫・配慮としては、一定の出席者数の確保、

---

<sup>56</sup> コアメンバーのPD・APMはそもそも本プロジェクトの専任ではなく、多様な日常業務を抱えているうえに海外出張も多い。

<sup>57</sup> 一時期は、ダッカに滞在してもプロジェクト事務局にすら通うことができなかった。

<sup>58</sup> 各会合後の出席者への聞き取り結果による。

提出資料の質の妥当性、議論の方法の工夫などがあげられる。具体的には、出席者の確保に関しては、事前の通知に加えて電話での出席の奨励や確認作業を行ったり、重要なメンバーに対しては事前に訪問し、議題の重要性を認識してもらうべく説明を行ったりしていることがある。提出資料に関しては、チーム内で作成した後、バングラデシュの専門家にも内容をレビューしてもらい、当地の法・制度・政治情勢を十分にふまえた上で関係者の理解が得やすい内容にしている。また、配布資料を英語だけでなくベンガル語でも作成・配布するようにした。議論の方法としては、出席者が 30 人程度になるため、重要なアジェンダに関しては、サブグループ・ディスカッションを実施して、できるだけ多くの出席者に発言機会を確保したり、十分な時間を確保したりして、議論が尽くせるようにした。

- 1 年次の業務の一環として「行政実務マニュアル／ガイドライン」および以下の科目の研修教材を作成した。

- 「オリエンテーション」

- 「開発計画」

- 「予算作成」

- 「税務」

- 「財務管理」

- 「ワード・コミティとタウン・レベル・コーディネーション・コミティを通じた市民参加（中央レベル）」

- 「ワード・コミティとタウン・レベル・コーディネーション・コミティを通じた市民参加研修（TOT）」

- 「ワード・コミティとタウン・レベル・コーディネーション・コミティを通じた市民参加（ポルショバレベル）」

パイロット・ポルショバの市長や評議員、職員を対象にしたパイロット研修で実施したアンケート調査によると、配布された「行政実務マニュアル／ガイドライン」に対する実施機関や研修受講生の評価は高い。この背景としては、数々のプロジェクトで作成されたマニュアル等をしっかりレビューして作成したこと、経験豊富な現地コンサルタントを活用したこと、バングラデシュの法に忠実に作りつつ、多くのポルショバを訪問し現場の状況をよく理解した上で作成したことが奏功したものと思われる。「オリエンテーション」研修については、地方行政研修所（NILG）と協議を重ねつつマニュアル作成を行ったことも関係者からの評価につながったと考えられる。

- 上記のパイロット研修については、研修自体に関する満足度評価調査もアンケートにより実施したが、総じて研修受講生の理解度、満足度は高かった。特に評価が高かったのは、講師の説明の分かりやすさ（財務管理・税務・予算作成）、配布物の分かりやすさ（オリエンテーション）であった。この背景としては、講師が実例や練習問題を活用しつつファシリテ-

ターが入念な支援を行ったこと（財務管理・税務・予算作成）、マニュアルがポルショバ運営に重要な多くのサブジェクトをカバーしていたこと（オリエンテーション）が効果を発揮したと思われる。

### 3.2.2 教訓

- WG 会合に関しては、以下のような会議を活性化する試みが有効だったと考えられるので、これらを教訓として今後も活用する。
  - プロジェクト事務局からの働き掛けにより一定の出席者数を確保する
  - チームとして配布資料・プレゼン資料を入念に作成し、かつベンガル語でも作成し、さらに事前配布も行う
  - サブグループ・ディスカッションの実施により、より多くの出席者の意見を聞き取り、かつ議論の深堀りを行う
- 「行政実務マニュアル／ガイドライン」に関しては、次年度以降も作成するので、今回効果があったと思われる以下のポイントを教訓として、質の高いものを目指したい。
  - 事前準備として数々のプロジェクトで作成されたマニュアル等を確実にレビューする
  - 経験豊富な現地コンサルタントを活用する
  - バングラデシュの法の内容との整合性に留意する
  - 多くのポルショバを訪問視察を通じ、実務の現場の状況をよく理解した上で、作成する
- パイロット研修に関しては、次年度以降の実施にあたり、今回得られた以下の教訓を活用したい。
  - 研修内容をわかりやすくするために、講師が事例や練習問題を多くとりいれ、かつファシリテーター（複数名）が受講生に対するきめ細かな支援を行なう
  - 実務者が配布物を業務で直接活用できるよう、ポルショバ運営に重要な多くのサブジェクトをカバーする
  - 配布物の質を高めるために日本側専門家とバングラデシュ側の専門家（コンサルタントおよび政府機関の職員、実施機関職員等複数名）が入念に原稿を練り上げる

## 4. プロジェクト目標の達成度

まだプロジェクト開始から1年半が経過した段階であり、目標の達成度を見るのはやや時期尚早であるため、本プロジェクトのPDMを参考に各指標の確認時期をより明確に示したモニタリング書式を作成し、現時点でのモニタリングを実施した。



業務進捗報告書におけるプロジェクト目標・成果の達成度モニタリング（2015年6月時点）

プロジェクト要約	指標	入手手段	予定達成時期	現時点での達成状況もしくは見込み 注：予定した達成時期が来ている場合は、達成状況を記した。達成時期がまだ来ていない場合、時期尚早（達成時期が遠い）の場合は、本格的なモニタリングの開始時点を示し、達成時点が遠くない場合は、業務実施上の留意点を示した。
<b>上位目標</b>				
<p>ボルショバ行政能力強化戦略に基づき、全国のボルショバに対して行政能力強化策が実践される。</p>	a. アクションプランの計画・実績の対比。	アクションプラン、モニタリング報告書（事後評価）	事後評価時点	時期尚早：プロジェクトの後半から見込みを検討する
	b. 能力評価支援に対するボルショバの満足度。	アクションプラン、モニタリング報告書（事後評価）	事後評価時点	時期尚早：プロジェクトの後半から見込みを検討する
<b>プロジェクト目標</b>				
<p>バングラデシュにおけるボルショバ行政能力強化に係る基盤が整備される。</p>	a. ボルショバ行政能力強化戦略、アクションプランがバ政府内で正式に承認される。	プロジェクト進捗報告書、関連政策文書	2016年6月まで	時期尚早：2015年10月以降（＝戦略のドラフト作成時点以降）、本格的なモニタリングを行う
	b. 戦略及びアクションプラン実施に必要な予算が具体化され、予算確保に係る方針が明確化する。	プロジェクト進捗報告書、関連政策文書、インタビュー	2016年6月まで	時期尚早：2015年10月以降（＝戦略のドラフト作成時点以降）、本格的なモニタリングを行う
	c. 戦略及びアクションプラン実施に係るモニタリング体制が構築される。	プロジェクト進捗報告書、関連政策文書	プロジェクト終了時（2017年12月）まで	時期尚早：2015年10月以降（＝戦略のドラフト作成時点以降）、本格的なモニタリングを行う
	d. 戦略の実施機関（枠組みに含まれる機関）の役割分担が明確化し、実施に係る人員が確保される。	戦略文書、関連政策文書、実施機関組織図等	プロジェクト終了時（2017年12月）まで	時期尚早：2015年10月以降（＝戦略のドラフト作成時点以降）、本格的なモニタリングを行う
	e. パイロット・ボルショバにおける有効な活動事例	プロジェクト進捗	2015年5月（戦略の	達成状況：戦略ドラフトの完成が10月頃

	を共有するための方策が具体化する。	報告書、戦略文書	ドラフト作成時点)まで	になるため、未完了である。 留意点：戦略の中に左記方策を具体的に盛り込む。
<b>成果</b>				
1 LGD のボルショバ行政能力強化の戦略および実施体制が整う。	1-a. ボルショバ行政能力強化戦略案、アクションプラン案が作成される。	プロジェクト進捗報告書	2015 年 5 月 (戦略のドラフト作成時点)まで	達成状況：作業に予定よりも時間がかかっているため、2015 年 10 月を目途とする。 留意点：現在の WG 会合の日程案に沿って戦略策定を粛々と進める。
	1-b. アクションプラン実施に必要な各種規則の案が作成される。	プロジェクト進捗報告書	プロジェクト終了時 (2017 年 12 月) まで	留意点：2015 年 10 月以降 (=戦略のドラフト作成時点以降)、本格的なモニタリングを行う
	1-c. 各戦略実施機関 (枠組みに含まれる機関) の役割・責任範囲が定義され、関係者に合意される。	戦略案、WG 会議事録	第 1 段階 (本技プロ実施中の研修実施について)：2014 年 9 月まで 第 2 段階 (戦略完成時)：2016 年 6 月まで	達成状況：研修対象科目により実施機関が異なる。1 年次においては、科目ごとに適切と思われる機関もしくは個人が研修を実施した。研修の事務局はプロジェクト・チームが務めている。 留意点：戦略ドラフト策定作業の中で、プロジェクト終了後の研修実施体制を検討する。2015 年 10 月を目途とする。
2 ボルショバの実務能力強化のツール・研修基盤が整う。	2-a. 中核機能実施に必要なマニュアル・ガイドラインが整備される。	プロジェクト進捗報告書	初年次研修科目・第 1 段階：2014 年 11 月まで 初年次研修科目・第 2 段階：2015 年 5 月まで (改訂作業) 2 年次以降の導入科目：研修時までに整備、研修後に適宜修正	達成状況：2015 年 5 月までにはほぼ完了した。(注：「開発計画」は、6 月に完成の予定) 達成状況：研修の実施が当初予定より遅れこんだため、未実施である。研修終了後 3 か月後をめどに、科目ごとに必要に応じ、改訂する予定である。 留意点：準備作業を鋭意進める
	2-b. 整備されたマニュアル・ガイドラインに対するパイロットボルショバ受講者の満足度。	受講者満足度調査結果	計 3 回のパイロット研修終了時点およびフォロー調査	達成状況：1 年次の研修実施科目のマニュアルに関して、研修終了時の評価は、以下の通りで総じて高い。 研修実施時に行った受講生向けアンケートによれば、マニュアルのわかりやすさに対する 4 段階評価結果は、「ボルショバ

				における予算形成、会計、モニタリング、レポート研修」：3.7、「ポルショバにおける徴税・課税研修」：3.8、「市長・市議向け財政研修」：3.45、「オリエンテーションコース：ポルショバ行政の基礎」：3.56。（注：評価基準は、4: 非常にわかりやすい、3: わかりやすい、2: わかりにくい、1: 非常にわかりにくい、である。）														
2-c. 中核機能実施に必要な研修プログラムが整備される。	プロジェクト進捗報告書	初年次研修科目・第1段階：2014年11月まで	達成状況：2015年5月までにほぼ完了した。（注：「開発計画」は、6月に完成の予定）															
		初年次研修科目・第2段階：2015年5月まで（改訂作業）	達成状況：研修の実施が当初予定よりずれこんだため、未実施である。研修終了後3か月後をめどに、科目ごとに必要に応じ、改訂する予定である。															
		2年次以降の導入科目：研修時までに整備、研修後に適宜修正	留意点：準備作業を鋭意進める															
2-d. パイロット・ポルショバ研修受講者による開発された研修の評価結果。	研修評価報告書	計3回のパイロット研修終了時点およびフォロー調査	達成状況：1年次の研修実施科目に関する研修の評価結果は以下のとおりである。研修終了時に質問票調査により行われた受講生の理解度・満足度に関する4段階評価の結果は、総じて高い。 <table border="1" data-bbox="1615 986 2072 1393"> <thead> <tr> <th>科目名</th> <th>理解度*1</th> <th>満足度*2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ポルショバにおける予算形成、会計、モニタリング、レポート研修</td> <td>3.9</td> <td>3.9</td> </tr> <tr> <td>ポルショバにおける徴税・課税研修</td> <td>3.9</td> <td>3.9</td> </tr> <tr> <td>市長・市議向け財政研修</td> <td>3.3</td> <td>3.5</td> </tr> <tr> <td>オリエンテーションコース：ポルシ</td> <td>3.3</td> <td>3.6</td> </tr> </tbody> </table>	科目名	理解度*1	満足度*2	ポルショバにおける予算形成、会計、モニタリング、レポート研修	3.9	3.9	ポルショバにおける徴税・課税研修	3.9	3.9	市長・市議向け財政研修	3.3	3.5	オリエンテーションコース：ポルシ	3.3	3.6
科目名	理解度*1	満足度*2																
ポルショバにおける予算形成、会計、モニタリング、レポート研修	3.9	3.9																
ポルショバにおける徴税・課税研修	3.9	3.9																
市長・市議向け財政研修	3.3	3.5																
オリエンテーションコース：ポルシ	3.3	3.6																

				ヨバ行政の基礎 (註) *1. 4: 「良く理解できた」、3: 「理解できた」、2: 「理解できなかった」、1: 「全く理解できなかった」 *2. 4: 「大変良い」、3: 「良い」、2: 「悪い」、1: 「非常に悪い」
3 パイロット・ポルショバにおける行政能力が向上する。	3-a. ポルショバによるサービスに対する住民の満足度。	パイロット・ポルショバモニタリング結果 (ベースライン調査・インパクト調査)	ベースライン調査およびインパクト調査の実施時点	留意点: ベースライン調査は 2014 年 6 月に実施された。この結果とインパクト調査の結果の比較により、満足度の変化の度合いをみる。
	3-b. 主要サービスのカバー率。	パイロット・ポルショバモニタリング結果 (行政ニーズ調査・インパクト調査)	行政ニーズ調査およびインパクト調査の実施時点	留意点: 行政ニーズ調査は 2014 年 6 月に実施された。この結果とインパクト調査の結果の比較により、サービスの実施度合の変化の度合いをみる。
	3-c. 自己財源による歳入。	パイロット・ポルショバモニタリング結果	年次ベースでの聞き取り結果	留意点: 次年次以降に聞き取りを行う。
<b>活動</b>				
1-1. ポルショバ行政の役割・実態、制度・政策環境、課題を分析する。			2014 年 6 月 (当初計画*1)、2014 年 8 月 (修正計画*2)	達成状況: 2014 年 9 月時点で達成した。
1-2. ポルショバ行政に求められる中核機能・喫緊の能力強化ニーズを具体化する。			2014 年 6 月 (当初計画*1)、2014 年 8 月 (修正計画*2)	達成状況: 2014 年 9 月時点で調査の取りまとめは終了し、ニーズを具体化した。
1-3. 関係機関 (ドナー含む) を巻き込みつつ、1-2 で具体化された能力の強化実施枠組みを構築する。			2014 年 9 月	達成状況: 未達成である。長期的な実施の枠組みの構築は現在検討中であり、2015 年 10 月頃までにまとめる戦略ドラフトに記載する予定である。
1-4 活動 1-2 で具体化された中核機能の強化に関し、進行中及び過去の取り組みをレビューし、教訓、グッドプラクティスを抽出する。			2014 年 5 月 (当初計画*1)、2014 年 10 月 (修正計画*2)	達成状況: グッドプラクティス調査は、2014 年 11 月に完了した。
1-5 全国のポルショバ行政能力を強化を図るための中長期的戦略/ロードマップを策定するため、関係者 (ドナー含む) から成る WG を設置する。			2014 年 7 月	達成状況: 予定通り 2014 年 7 月までに設置した

1-6 活動 1-4 の結果、成果 3 におけるパイロット活動の結果等を踏まえ、上記 WG で協議しつつ、全国のポルシヨバ行政能力の強化を図るための中長期的戦略/ロードマップを策定する。	2014 年 9 月 (当初計画*1)、2015 年 5 月 (修正計画*2)	達成状況：未達成である。修正計画に沿って実施中であったが、WG 会合の開催の遅れや慎重な戦略策定作業により、時間がかかっており、2015 年 10 月を戦略ドラフト完成の目標としている。
1-7 活動 1-6 で策定した中長期戦略に基づき、研修計画を含むアクションプランを策定する。	2014 年 9 月 (当初計画*1)、2015 年 5 月 (修正計画*2)	達成状況：未達成である。アクションプランは、戦略ドラフトに含める予定である。
1-8 ポルシヨバ行政能力向上を実施する上で必要な制度・政策環境を分析し、これを踏まえてポルシヨバ強化政策支援/体制整備に係る必要な支援を行う。	制度・政策環境の分析：2014 年 9 月 (当初計画*1)、2015 年 5 月 (修正計画*2)	達成状況：戦略策定の一環として実施し、戦略ドラフト 2 章に調査結果が記載されている。
	必要な支援：戦略ドラフトの作成後実施	留意点：戦略の策定と並行して実施の予定である。
1-9 活動 1-6, 1-7 で策定されたポルシヨバ行政能力向上の戦略/ロードマップ及びアクションプランに則った活動が行われるために必要な側面支援を行う。	2014 年 9 月 (当初計画*1)、2015 年 6 月 (修正計画*2)	留意点：戦略ドラフト作成後に実施予定
2-1 活動 1-2 で具体化されたポルシヨバの中核機能に関する既存の実務マニュアル・ガイドライン、過去に実施された研修プログラムをレビューする。	2014 年 9 月 (当初計画*1)、2014 年 10 月 (修正計画*2)	達成状況：研修の準備作業の一環として終了した。
2-2 活動 1-2 で具体化されたポルシヨバ行政の中核課題、活動 2-1 の結果を踏まえ、これに係る行政能力を強化するための実務マニュアル・ガイドラインを開発/改訂 (歳入向上・計画策定・TLCC 等) する。	2014 年 11 月 (第 1 版)	達成状況：当初予定よりもずれこんだが、左記の項目を含む 1 年次の研修科目に関し、2015 年 5 月までに終了した。(2 年次以降に新たに実施する研修科目については、今後開発/改訂を進める。)
2-3 活動 2-1 の結果を踏まえつつ、2-2 で整備されたマニュアルをポルシヨバ行政官が有効に活用するために中核課題能力強化に係る研修モジュールを開発/改訂する。	2014 年 11 月 (第 1 版)	達成状況：研修モジュールを作成するためには、すべての研修科目が確定しなければならないため、3 年次に研修科目を確定したうえで、研修モジュールを作成する。
2-4 活動 2-2 で開発された研修モジュールを実践するための各研修コースの研修カリキュラム及び教材を開発/改訂する。	2014 年 11 月 (第 1 版)	達成状況：1 年次の研修科目に関しては、2015 年 5 月までに終了した。(2 年次以降に新たに実施する研修科目については、今後開発/改訂を進める。)
2-5 活動 2-2 及び活動 2-3 で整備された研修を実施するための研修実施者が具体化され、研修講師に対する TOT を実施する。	2014 年 11・12 月	達成状況：1 年次の研修科目に関しては、2015 年 6 月までに実施予定。(2 年次以降に新たに実施する研修科目については、

		今後実施する。)
2-6 成果3で実施されたパイロットポルショバに対する行政官への能力向上活動の結果をモニタリングし、モニタリング結果を研修モジュール、研修カリキュラム、教材の改訂に活用する。	2015年5・6月	達成状況：研修時期が予定よりもずれこんだため、2015年7月以降に順次実施する。
3-1 行政能力向上支援を行うパイロットポルショバを選定する	2014年4月	達成状況：5月に実施した
3-2 パイロットポルショバのサービスに対する住民満足度、サービスカバー率、行政事務効率、運営能力、アカウントビリティレベル等にかかるベースライン調査を実施する。	2014年6月（当初計画*1）、2014年8月（修正計画*2）	達成状況：報告書のとりまとめを含め、2014年9月時点で達成した。
3-3 パイロットポルショバにおいて活動 2-1～2-3 で整備された研修モジュール、研修カリキュラム及び教材を活用してポルショバ行政能力強化に係る研修を実施する。	2014年12月～2015年3月	達成状況：2015年6月までに以下の科目の研修を実施した（註：「市民参加研修」は見込み）。 「ポルショバにおける予算形成、会計、モニタリング、レポート研修」 「ポルショバにおける徴税・課税研修」 「市長・市議向け財政研修」「オリエンテーションコース：ポルショバ行政の基礎」「ワード・コミティとタウン・レベル・コーディネーション・コミティを通じた市民参加研修（中央レベル）」「ワード・コミティとタウン・レベル・コーディネーション・コミティを通じた市民参加研修のための講師養成研修」
3-4 上記研修を踏まえたポルショバ行政の実務活動を支援する（例：歳入向上、TLCC強化、計画策定、アカウントビリティ強化、基幹サービスの質の向上 等）。	2015年3月～2015年6月	達成状況：2015年4-6月の研修終了後、左記のようなフォローアップ活動を実施する予定である。
3-5 パイロット活動を踏まえた経験、その他全国のポルショバの経験を取りまとめ、他のポルショバの取組みの参考となるようなグッドプラクティスを抽出する。	2015年6月から継続的に実施	達成状況：グッドプラクティス調査は、上記の通り、1-4として実施した。引き続き、本プロジェクトからのグッドプラクティスの抽出に努める。
3-6 活動 3-5 で抽出されたグッドプラクティスを活動 2-3 で実施する教材の開発/改訂に活用すると共に、全国のポルショバと共有する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>教材の開発/改訂に活用（2015年5・6月）</li> <li>パイロット活動におけるパイロットポルショバ間およびパイロ</li> </ul>	達成状況： <ul style="list-style-type: none"> <li>「市民参加研修」の科目において、1年次のグッドプラクティス調査結果が反映された。</li> <li>2015年6月時点で未実施である。（本プロジェクト活動からのグッドプラクティスがまだ抽出されていない</li> </ul>

	ット・ポルショ バ周辺ポルショ バとの情報共有 (2015年4月以 降随時) • 戦略への反映 (2016年6月)	いため) • グッドプラクティス調査結果は、適 宜戦略案には反映された(1年次)。
--	---	---

註:

- \*1. 業務実施計画・インセプションレポートを示す。
- \*2. ワーキングプラン2号で修正した計画を示す。

## 次年次への改善提案

「2. 活動内容」や上記のプロジェクト目標・成果の達成度を踏まえた、次年次への改善提案を成果別に整理すると以下のとおりである。

**成果1：LGDのポルショバ行政能力強化の戦略および実施体制が整う。**

本項目には、以下の3つに指標が設定されている。

1-a. ポルショバ行政能力強化戦略案、アクションプラン案が作成される：

本報告書で既述の通り、質の高い戦略案・アクションプラン案を作成するために、当初計画よりもかなり時間をかけて慎重に作業を進めている。これまでのところ、戦略の策定過程であるWG会合や戦略案（作成分）は関係者から評価されている。ただし、次年次には、戦略案を最終化すべきであるので、完成時期に注意しながら、遅滞なきよう作業を進める。

1-b. アクションプラン実施に必要な各種規則の案が作成される：

戦略の作成作業と並行して、既存の法体系の課題が明確化されつつある。次年次には、必要な施行細則の改定案を作成する。

1-c. 各戦略実施機関（枠組みに含まれる機関）の役割・責任範囲が定義され、関係者に合意される：

プロジェクト期間中の研修の実施体制は確立しつつあるが、プロジェクト終了後の中長期的な戦略の実施体制は、これから戦略案の中に盛り込まれる予定である。WG会合を効果的に活用しつつ、具体案を遅滞なく取りまとめる必要がある。

**成果2：ポルショバの実務能力強化のツール・研修基盤が整う。**

本項目には、以下の3つに指標が設定されている。

2-a. 中核機能実施に必要なマニュアル・ガイドラインが整備される：

1年次には、順調にマニュアル・ガイドラインが作成された。次年次も同様な形で作業を進めたい。

2-b. 整備されたマニュアル・ガイドラインに対するパイロットポルショバ受講者の満足度：1年次の研修時では、マニュアル・ガイドラインに対する受講生の高い満足度が確認された。次年次も1年次の成功理由をふまえながら、引き続き満足度の高いマニュアル・ガイドラインの作成を目指す。なお、1年次は、マニュアル・ガイドラインおよび教材の見直しまで完結できなかったため、2年次に必要に応じ、見直しも行うこととする。

2-c. 中核機能実施に必要な研修プログラムが整備される：

研修プログラムは、プロジェクトの最終年次までで整備する予定である。次年次も重要度の高い研修科目を選び、最終的に適切な研修プログラムとなることを目指す。

2-d. パイロット・ポルショバ研修受講者による開発された研修の評価結果：

1年次の研修では、受講生の高い満足度が確認された。次年次も1年次の成功理由をふまえながら、引き続き満



足度の高い研修の実施を目指す。

**成果3**：パイロット・ポルショバにおける行政能力が向上する。

本項目には、以下の3つに指標が設定されている。

3-a. ポルショバによるサービスに対する住民の満足度、

3-b. 主要サービスのカバー率、

3-c. 自己財源による歳入。

2015年の4-6月に研修を行ったばかりであり、現時点では行政能力の向上は未確認である。PDMによると、上記の指標は、プロジェクト終了時にインパクト調査で確認することになっているものが多い。ただし、それではやや遅いので、本プロジェクト期間中にフォローアップ活動や定期的なモニタリングにより、特に研修を実施した科目において行政能力が向上できているかどうかを確認し、必要な措置を取る。

## 5. 上位目標の達成に向けての提言

時期尚早のため、省略する。

## 6. 次期活動計画

	First year contract period												Second year contract period												Third year contract period																							
	2014												2015												2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>[The first year contract period : February 2014~June 2014]</b>																																																
<b>[Phase of needs analysis and strategy formulation : February 2014~September 2014]</b>																																																
(1)	Formulate an inception report and work plan through discussions																																															
(2)	Discuss target indicators of the project <small>(Revision of indicators was conducted in October.)</small>																																															
(3)	Construct a vision of what Paurashavas should be like, analyze their needs, and identify their core functions and priority areas for capacity building																																															
(4)	Select training implementation agencies (Develop a training implementation setup)																																															
(5)	Review on-going and past efforts, and extract good practices																																															
(6)	Establish a working group consisting of agencies working for Paurashava governance enhancement																																															
(7)	Develop the draft mid-long term strategy for Paurashava capacity development and its implementation plan																																															
(8)	Propose through the working group plans for institutional improvement for Paurashavas' governance development and the implementation structure of the mid-long term strategy. <small>NOTE: Because of its extension of period of activity (2), this activity is moved and included into the item (1) of the next phase of pilot activities, as at the end of July 2014.</small>																																															
(9)	Review existing operational manuals, guidelines and training programs																																															
(10)	Select pilot Paurashavas																																															
(11)	Conduct a baseline survey																																															
(12)	Identify and collect good practices																																															
<b>[Phase of pilot activities : October 2014~June 2015]</b>																																																
(1)	Provide support for institutional improvement for Paurashavas' governance development and establishing the implementation structure of the strategy																																															
(2)	Develop and revise operational manuals/guidelines, training modules, curricula and materials for Paurashavas' governance enhancement																																															
(3)	Conduct Training of Trainers (TOT)																																															
(4)	Conduct pilot training																																															
(5)	Support pilot Paurashavas' administrative activities																																															
(6)	Identify good practices																																															
(7)	Share identified good practices with other Paurashavas																																															
(8)	Revise practical manuals/guidelines, training modules, curricula and materials for Paurashavas' governance enhancement <small>(As the activity was not conducted by June 2015, it will be conducted in and after September 2015.)</small>																																															
<b>[The second-year contract period : July 2015~June 2016]</b>																																																
<b>[Phase of strategy formulation and pilot activities : July 2015~December 2015]</b>																																																
(1)	Finalize the mid-long term strategy for Paurashava capacity development and its implementation plan																																															
(2)	Provide support to the final approval and budgeting process of the strategy																																															
<b>[Phase of pilot training and activities : January 2016~June 2016]</b>																																																
(3)	Provide support for institutional improvement for Paurashavas' governance development and establishing the implementation structure of the strategy																																															
(4)	Conduct TOT																																															
(5)	Conduct pilot training																																															
(6)	Support Paurashava's administrative activities																																															
(7)	Identify good practices																																															
(8)	Share identified good practices with other Paurashavas																																															
(9)	Support the mid-term review of the project																																															
<b>[The third-year contract period : July 2016~December 2017]</b>																																																
<b>[Strategy Implementation : July 2016~December 2017]</b>																																																
(1)	Provide support for institutional improvement for Paurashavas' governance development and establishing the implementation structure of the strategy																																															
(2)	Provide support for the monitoring of the mid-long term strategy for Paurashava capacity development																																															
(3)	Provide support for institutional improvement for Paurashavas' governance development and establishing the implementation structure of the strategy																																															
(4)	Conduct TOT																																															
(5)	Conduct pilot training																																															
(6)	Support Paurashava's administrative activities																																															
(7)	Identify good practices																																															
(8)	Share identified good practices with other Paurashavas																																															
(9)	Support the terminal evaluation of the project																																															
(10)	Formulate the project completion report																																															

Plan : Domestic Implementation x WG-MTG Intermittent activity  
(As at July 2014, Work Plan 2th)  
 Actual implementation :

## 添付資料

### 1. PDM (改定案)

#### Project Design Matrix (PDM)

Project Title: Strengthening Pourashava Governance Project (SPGP) Duration: November 2013 to October 2017 (4 years)

Implementing Agency: Local Government Division (LGD), Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives Target Group: LGD, training providers for Pourashavas (NILG, LGED, etc.), Piloto Pourashavas

Ver.2 October 2014

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Overall Goal</b>			
Measures for Pourashava capacity development are taken nation-wide based on the mid-long term strategy	Progress of the implementation plan Satisfaction level of Pourashava with capacity development support	Implementation Plan monitoring Report Implementation Plan monitoring results	
<b>Project Purpose</b>			
Pourashava capacity development framework is established	a. A mid-long term strategy for Pourashava capacity development and its implementation plan are officially approved b. A budget for the implementation of the strategy and the implementation plan is estimated and a plan to secure the budget is presented c. A monitoring system for the implementation of the strategy and the implementation plan is installed. d. Roles and responsibilities of stakeholders in implementing the strategy are defined and personnel of concerned organizations for the implementation is assigned e. A plan to share good practices of pilot Pourashavas with other Pourashavas is presented.	Project progress report Project progress report, relevant policy documents Project progress report, relevant policy documents Strategy and relevant policy documents Project progress report, Strategy	- A budget for the implementation of the strategy and the implementation plan is secured - Personnel of concerned organizations to implement the strategy and the implementation plan continues to be assigned
<b>Outputs</b>			
1 A mid-long term strategy for Pourashava capacity development is developed and institutional arrangements for its implementation are made	1-a. A draft mid-long term strategy and its implementation plan are finalized with the consent of stakeholders 1-b. Rules and regulations required for strategy implementation are drafted 1-c. Roles and responsibilities of stakeholders in capacity development of Pourashavas are defined and agreed among them.	Project progress report Project progress report Draft strategy and minutes of WG meetings	- GOB's policy regarding capacity development of LGIs including Pourashavas is maintained.
2 Tools and training courses for Pourashava capacity development are in place	2-a. Manuals and guidelines required to perform core functions are developed 2-b. User satisfaction level with developed manuals and guidelines in pilot Pourashavas 2-c. Training courses to enhance Pourashavas capacity to perform core functions are developed. 2-d. Results of training evaluation by trainees of pilot Pourashavas	Project progress report Results of user survey Project progress report Training evaluation reports	
3 Administrative capacity of the pilot Pourashavas is improved	3-a. Citizens' satisfaction level with Pourashava services 3-b. Coverage of major services of Pourashavas (both quantitative and qualitative information) and Pourashava staff's improvement of capacity 3-c. Income of Pourashavas from its own income sources and/or tax collection rate	Impact survey (Endline survey) Endline survey, Pre/Post test of pilot training Monitoring results of pilot Pourashavas	

Narrative Summary	Inputs	Important Assumptions
<b>Activities</b>	<b>Bangladesh</b>	
<p>1-1 Analyze prescribed and actual roles/responsibilities of Pourashavas, an institutional/policy environment surrounding Pourashavas and challenges facing them.</p> <p>1-2 Identify core functions of Pourashavas and priority capacity development needs.</p> <p>1-3 Develop a training implementation setup in consultation with stakeholders.</p> <p>1-4 Review the past and ongoing efforts to develop Pourashavas' capacity in performing core functions identified through Activity 1-2.</p> <p>1-5 Form a working group consisting of stakeholders for the preparation of a mid-long term strategy for Pourashava capacity development.</p> <p>1-6 Develop the draft strategy based on discussions in the working group and in light of feedback from Activity 1-4 as well as capacity development activities in pilot Pourashavas (Activities 3-3 to 3-5).</p> <p>1-7 Prepare an implementation plan of the mid-long term strategy.</p> <p>1-8 Analyze an institutional/policy environment for Pourashava capacity development and provide necessary support for policy implementation/institutional development to strengthen Pourashavas</p> <p>1-9 Provide necessary support to carry out activities based on the implementation plan.</p>	<p><u>Project personnel concerned</u>  (1) Project Director (LGD)  (2) Project Manager (LGD)  (3) Counterpart (CP) personnel (LDG)  (4) Personnel from organizations concerned (NILG, LGED, etc.)</p> <p><u>Project Operational Cost</u>  Office space and facilities, basic office supplies, administrative cost (utilities, telephone, etc.), counterpart personnel salary, other necessary recurrent cost)</p> <p><u>Project Implementation Cost</u>  (1) Travel and daily allowances for project-related personnel of GOB, etc.</p>	<p>- GOB grants for pilot Pourashavas are not reduced</p> <p>- Manpower of pilot Pourashavas is not reduced</p>
<p>2-1 Review existing manuals and guidelines and the past training programs with regard to core functions of Pourashavas.</p> <p>2-2 Develop/revise manuals and guidelines required to perform core functions.</p> <p>2-3 Develop/revise training modules using the manuals and the guidelines developed in Activity 2-1.</p> <p>2-4 Develop/revise training curriculum and materials.</p> <p>2-5 Identify the providers of the training courses developed/revised through Activities 2-2 &amp; 2-3 and conduct TOT.</p> <p>2-6 Monitor capacity development support activities in pilot Pourashavas (Activity 3-3 &amp; 3-4) and revise training modules/curriculum/materials based on monitoring results.</p>	<b>Japan</b>	
<p>3-1 Select pilot Pourashavas for capacity development support.</p> <p>3-2 Conduct a baseline survey on citizens' satisfaction level with Pourashava services and Pourashava service coverage.</p> <p>3-3 Conduct training using training modules, curricula and materials developed through Activity 2-3 &amp; 2-4.</p> <p>3-4 Provide support for pilot Pourashavas to carry out administrative activities with regard to core functions.</p> <p>3-5 Analyze the results of pilot activities and experience of other Pourashavas, and identify good practices that can be useful for other Pourashavas.</p> <p>3-6 Reflect good practices identified in Activity 3-5 to materials developed in Activity 2-3, and share the practices with all of Pourashavas in Bangladesh</p>	<p><u>Experts</u>  (1) Chief Advisor/Local Administration Development Strategy  (2) Development Planning  (3) Public Financial Management  (4) Training Development  (5) Other (if necessary)</p> <p><u>Local Consultant</u> (if necessary)</p> <p><u>Training in Japan/Third Country</u></p> <p><u>Equipment</u>  <u>Project Implementation Cost</u>  surveys, training curricula/material development, TOT, training in pilot sites, seminars/workshops, etc.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Pre-conditions</b></p> <p>- Personnel are assigned to Urban Wing of LGD</p> <p>- Partner institutions assign appropriate personnel for Pourashava capacity development activities</p>

## 2. 詳細活動計画

### Quarterly Activity Monitoring Sheet

7. Develop the draft mid-long term strategy for Paurashava capacity development and its implementation plan

(Continued from the 1st Phase: Phase of needs analysis and strategy formulation)

Activities	Progress of activities				Person in Charge	Expected Outputs	Progress situation in general			Actual outputs
	Actual Plan	4	5	6			Mark*			
1 Research the strategy of similar projects and action plan (including training plan)	A				Sasao, Sato, Fusamae		Complete			
	P									
2 Develop a rough table of strategy	A				Sasao, Sato, Fusamae	A rough table of strategy	Complete			A rough table of strategy
	P									
3 Reflect the results of 2. to the preceding activity	A				Sasao	Memo which should be reflected	Complete			n.a. (not necessary)
	P									
4 Gather necessary information, judging by the results of 2. (in case that it is difficult to gather information in planned activities)	A				Sasao	Collected information	Complete			n.a. (not necessary)
	P									
5 Incorporate results of preceding activity	A				Sasao		Complete			n.a. (not necessary)
	P									
6 Formulate the detailed table of contents of draft strategy	A				Sasao, Sato, Fusamae, Ozaki	Draft table of contents	Complete			Draft table of contents
	P									
7 Formulate draft Strategy (chapter by chapter)	A				Sasao, Sato, Fusamae, Ozaki	Draft Strategy	△	△	△	Draft Strategy Chapter 2,3,4,5
	P									

Person responsible for monitoring: Sasao

Persons involved in activities Main: Sasao, Sato, Fusamae, and Ozaki Support: Azeta

Monthly monitoring (results of interim monitoring in April and May)

Activities	Progress Situation at the end of January		Mark*	Necessary Action for Next Month	Progress Situation at the end of February		Mark*	Necessary Action for Next Month
	Activities	Outputs			Activities	Outputs		
1 Research of the strategy of similar projects and action plan (including training plan)								
2 Develop a strategy and TOC of the action plan								
3 Reflect the results of 2. to the preceding activity								
4 Necessary information gathering judging by the results of 2. (in which case that it is difficult to gather information in planned activities)								
5 Incorporate results of preceding activity								
6 Formulate the detailed table of contents of draft strategy (by October)								
7 Formulate draft Strategy (chapter by chapter)	- Discussion of Draft Chapter 2 - Formulation of Draft Chapters 3-5	Draft Chapter 2 was basically accepted in 4th WG Meeting. Draft Chapters 3-4 were almost completed.	△ (The Draft strategy was expected to be completed in May in the original plan but work is proceeding steadily.)	To submit the Draft Chapters 3-4 to PD LGD after the improvement of the draft in the team	Draft Chapter 3-4 was completed. The project team continued the formulation of Draft Chapter 5.	Completed Draft Chapter 3-4	△ (The Draft strategy was expected to be completed in May in the original plan but work is proceeding steadily.)	To complete Draft Chapter 5

\* ○: Progressed as planned (More than 90%) △: Slightly delayed (70-90%) ×: Seriously delayed (Less than 70%)

**Progress Report**

**2nd Phase: Phase of pilot activities**

(1) Provide support for institutional improvement for Paurashavas' governance development and establishing the implementation structure of the strategy

Progress of activities					Person in Charge	Expected Outputs	Progress situation in general			Background analysis of progress	Targets and activities in next term	
Activities	Actual Plan	4	5	6			Mark*					Actual outputs
							4	5	6			
1	Continue discussion at the opportunity of WG meetings	A			Sasao, Sato, Fusamae	Minutes of WG meetings	△	△	△	WG Meeting was held to 5th one. Strategy draft was discussed up to Chapter 4 (Objectives to realize the vision).	1. Political situation (continued Oborodh and Hartal) affected holding the WG meetings. 2. The team spent more time than expected in formulating the strategy draft.	To conduct WG meetings timely, based on the completion of further chapters of draft strategy

Persons involved in activities: Sasao, Sato, and Fusamae

Monthly monitoring (results of interim monitoring in April and May.)

**April**

**May**

Activities	Progress Situation at the end of January		Mark*	Necessary Action for Next Month	Progress Situation at the end of February		Mark*	Necessary Action for Next Month
	Activities	Outputs			Activities	Outputs		
1	Continue discussion at the opportunity of WG meetings	4th WG Meeting was held in April in spite of the unstable political and security situation. There are considerable participations and active discussion was held.	△ (The Draft strategy was expected to be completed in May in the original plan but work is proceeding steadily.)	To organize 5th WG Meeting	Prepared for the 5th WG Meeting but we were not able to hold it in May.	Distribution materials for 5th WG Meeting	△ (The Draft strategy was expected to be completed in May in the original plan but work is proceeding steadily.)	To conduct 5th WG Meeting in June

○: Progressed as planned (More than 90%) △: Slightly delayed (70-90%) ×: Seriously delayed (Less than 70%)

Progress Report

2nd Phase: Phase of pilot activities

(2) Develop and revise operational manuals/guidelines, training modules, curricula and materials for Patraslavus' governance enhancement

Activities	Progress of activities			Person in Charge	Expected Outputs	Progress situation in general			Background analysis of progress	Targets and activities in next term
	Actual	4	5			Mark*				
	Plan					4	5	6		
1 Develop new practical manuals for administration or revise the current ones (Note: Re-scheduling was conducted and the due date of draft formulation was extended to the end of January and mid-February for finalization.)	A	█	█	Fusamae, Azeta, Matoba	Practical manuals for administration	△	○ (Complete)	Operational manuals for administration	The activities were largely affected by the country's political situation and delayed.	
	P									
2 Develop new training program and materials or revise the existing ones (Note: Re-scheduling was conducted and the due date was extended to the end of February.)	A	█	█	Fusamae, Azeta, Matoba	Training program and materials	△	○ (Complete)	Training program and materials	The activities were largely affected by the country's political situation and delayed.	
	P									
3 Develop questionnaires for trainees (Note: Re-scheduling was conducted and the due date was extended to the end of February.)	A	█	█	Fusamae, Azeta, Matoba, Nakamura	Questionnaires	△	○ (Complete)	Questionnaires (common type and subject wise ones)	The activities were largely affected by the country's political situation delayed.	
	P									
4 Research the current situation of guidelines following the results of administrative needs survey	A	█	█	Sasio, Matoba	Research report	Complete in principle				
	P									

Persons involved in activities: Fusamae, Azeta, and Matoba

Monthly monitoring (results of interim monitoring in April and May)

Activities	April		Mark*	Necessary Action for Next Month	May		Mark*	Necessary Action for Next Month
	Progress Situation at the end of January				Progress Situation at the end of February			
	Activities	Outputs			Activities	Outputs		
1 Develop new practical manuals for administration or revise the current ones	F: NLG and PD reviewed the drafts and the local consultants and JICA expert finalized most of the section of the orientation training handbook. JICA experts and local consultants re-wrote three sections. A: Already complete M: Revision of draft practical manual with the local consultant.	F: Final draft of 11 sections out of 15 sections of the orientation training handbook. M: Revised draft practical manual	△ (The activity was expected to be completed in February in the original plan but work is proceeding steadily.)	F: Finalize the remaining 4 sections. M: Finalize the practical manual with inputs from the PD and others (e.g. Mr. Munakata.)	F: Finalized the remaining sections of the training handbook for the orientation course and worked on the revision of the practical manual on development planning. M: Finalized the practical manual from the inputs from other stakeholders.	○		
2 Develop new training program and materials or revise the existing ones	F: Local consultants prepared teaching aid. A: Developed training program (of budget formulation, accounting, monitoring and reporting) M: Slight modifications to the draft training program and preparation of other materials such as training course guide and exercise sheets among others.	F: Training materials (teaching aid) for 9 sessions out of 14 sessions of the orientation training. A: Course guide, presentation slides, and exercise sheets. M: Draft training program and materials.	△ (The activity was expected to be completed in February in the original plan but work is proceeding steadily.)	F: Local consultants and JICA expert finalized the teaching aid for the remaining 5 sessions. JICA expert prepares a course guide. A: Developed training program of (i) tax collection and assessment, and (ii) financial management for elected representatives. M: Finalize the training program and materials according to the adjustments made to the practical manual with inputs from the PD and others (e.g. Mr. Munakata); translate them into Bengali; and check them with local consultants and trainers.	F: Finalized the training program (course guide) and remaining materials (teaching aid) for the orientation course. A: Developed training program of (i) tax collection and assessment, and (ii) financial management for elected representatives. M: Finalized the training program and materials according to the adjustments made to the practical manual with inputs from the PD and others (e.g. Mr. Munakata); translated them into Bengali; and checked them with local consultants and trainers.	○		
3 Develop questionnaires for trainees and those specific to each subject were formulated.	Both universal version of questionnaire and those specific to each subject were formulated.	universal version of questionnaire + specific questionnaire in the subjects of "budget formulation and accounting" and "TLC and WLCC"	△ (The activity was expected to be completed in February in the original plan but work is proceeding steadily.)	To formulate subject wise questionnaire for the remaining subjects	Subject wise questionnaires were completed.	○		
4 Research the current situation of guidelines following the results of administrative needs survey	Extra activity) Conducting the follow-up action after the completion of the report	Review of the report was conducted in the team.	-	To further improve the report	Report was further discussed in the project team. Revised summary table	-		

○: Progressed as planned (More than 90%) △: Slightly delayed (70-90%) ×: Seriously delayed (Less than 70%)

**Progress Report**

**2nd Phase: Phase of pilot activities**

**(3) Conduct Training of Trainers (TOT)**

Progress of activities					Person in Charge	Expected Outputs	Progress situation in general			Background analysis of progress	Targets and activities in next term
Activities	Actual Plan	4	5	6			Mark*				
					4	5	6				
1 Select instructors (Note: Re-scheduling was conducted and the selection period was changed to January - February.)	A	█	█	█	Fusamæ, Azeta, Matoba	Selection	△	○ (Complete)	Selection of instructors	Activities were affected by the country's political situation and delayed.	
	P										
2 Conduct TOT (Rehearsal of training) (Note: Re-scheduling was conducted and the timing of TOT was changed to February.)	A	█	█	█	Fusamæ, Azeta, Matoba	TOT Record	△	○ (Complete)	TOT Record	Activities were affected by the country's political situation and delayed.	
	P										

Persons involved in activities; Fusamæ, Azeta, and Matoba

Monthly monitoring (results of interim monitoring in April and May)

**April**

**May**

Activities	Progress Situation at the end of January		Mark*	Necessary Action for Next Month	Progress Situation at the end of February		Mark*	Necessary Action for Next Month
	Activities	Outputs			Activities	Outputs		
1 Select instructors	F: Local consultants have been selected and NILG trainers have been tentatively selected. A: Already complete M: Already complete	F: A tentative list of NILG trainers	△ (The activity was expected to be completed in February in the original plan but work is proceeding steadily.)	F: NILG finalizes the selection.	F: Discussed the final selection of NILG trainers with NILG.	Final selection of NILG trainers.	○	
2 Conduct TOT (Rehearsal of training)	F: Discussed with NILG resource person about preparatory session for NILG trainers. A: Conducted TOT for the training of budget formulation, accounting, monitoring and reporting. M: Discussions on the content and design of the training with the lead trainer.	F: None A: TOT report M: N/A	△ (The activity was expected to be completed in February in the original plan but work is proceeding steadily.)	F: Finalize the programme of the preparatory session for NILG trainers A: Conduct TOT for the training of tax collection and assessment. M: Conduct TOT of all trainers	F: Finalized the programme of the preparatory session for NILG trainers and conducted the session. A: Conducted TOT for the training of tax collection and assessment. M: Held preparatory meetings with all the trainers.	F: Preparatory session program and report A: TOT report M: Trainer's guide	○	F: TOT report M: Hold the last preparatory meeting and rehears some sections.

○: Progressed as planned (More than 90%)    △: Slightly delayed (70-90%)    ×: Seriously delayed (Less than 70%)



**Progress Report**

**2nd Phase: Phase of pilot activities**

**(4) Conduct pilot training**

Progress of activities					Person in Charge	Expected Outputs	Progress situation in general			Background analysis of progress	Targets and activities in next term	
Activities	Actual	4	5	6			Mark*					Actual outputs
	Plan						4	5	6			
1	Conduct training mainly for orientation to representatives and also on development plan (Re-scheduled for March-April, 2014)	A	██████████	██████████	Fusamae	Training record	△	○ (Complete)		Pilot training report	Activities were affected by the country's political situation and delayed.	
		P	██████████	██████████								
2	Conduct training mainly on finance (Re-scheduled for March-April, 2014)	A	██████████	██████████	Azeta	Training record	△	○ (Complete)		Pilot training report	Activities were affected by the country's political situation and delayed.	
		P	██████████	██████████								
3	Conduct training on TLCC and WLCC (Re-scheduled for March-April, 2014)	A	██████████	██████████	Matoba	Training record	△	△	○ (To be Completed)	Pilot training report	Activities were affected by the country's political situation and delayed.	
		P	██████████	██████████								

Persons involved in activities: Fusamae, Azeta, and Matoba

Monthly monitoring (results of interim monitoring in April and May)

**April**

**May**

Activities	Progress Situation at the end of January		Mark*	Necessary Action for Next Month	Progress Situation at the end of February		Mark*	Necessary Action for Next Month
	Activities	Outputs			Activities	Outputs		
1	Conduct training mainly for orientation to representatives and also on development plan	F: None	F: None	△	F: Training on development plan was postponed and orientation will be conducted in May. Preparatory activities are on going.	F: Conducted orientation training for elected representatives.	F: Training implementation report	○
2	Conduct training mainly on finance	A: Completed training on budget formulation and accounting.	A: Training records	△	A: Preparation for the training on tax collection and assessment and for the financial management training (for elected representatives)	A: Completed training on (i) tax collection and assessment and (ii) financial management for elected	A: Training records	○
3	Conduct training on TLCC and WLCC	M: Preparation for the training	M: Draft practical manual, training program and other materials.	△	M: Finalize the practical manual, training program, and other materials. Conduct the TOT.	M: Finalize the practical manual, training program, and other materials. Conduct the TOT.	M: Trainer's Guide (Not the course guide)	○

\* ○: Progressed as planned (More than 90%) △: Slightly delayed (70-90%) ×: Seriously delayed (Less than 70%)

**Progress Report**

**2nd Phase: Phase of pilot activities**

(5) Support pilot Paurashavas' administrative activities

Progress of activities				Person in Charge	Expected Outputs	Progress situation in general			Background analysis of progress	Targets and activities in next term	
Activities	Actual	4	5			Mark*					Actual outputs
	Plan					4	5	6			
1	Plan concrete support activities (planned for April-June)	A		Fusamae, Azeta, Matoba	Activity plan	△	△	△	not yet	Activities were affected by the country's political situation and delayed.	To accelerate the activities
		P									
2	Implement support activities (April-June)	A		Fusamae, Azeta, Matoba	Activity record	△	△	△	not yet	Activities were affected by the country's political situation and delayed.	To accelerate the activities
		P									

Persons involved in activities: Fusamae, Azeta, and Matoba

Monthly monitoring (results of interim monitoring in April and May)

**April**

**May**

Activities	Progress Situation at the end of January		Mark*	Necessary Action for Next Month	Progress Situation at the end of February		Mark*	Necessary Action for Next Month
	Activities	Outputs			Activities	Outputs		
1	Plan concrete support activities	F: None A: None M: Planning of TLCC/WLCC training at Paurashavas including follow-up	F: None A: None M: Training at Paurashavas and their follow-up plan (schedule)	△	F: None A: Prepare a plan M: Revise the schedule if necessary	F: None A: Prepared a plan for support activities of selected paurashavas. M: Revised the schedule and prepared materials for training at Paurashava level and get C/P's consent on the method to select the "panel" of trainers.	F: None A: Plan for support activities M: Materials for training at Paurashava level	F: None A: Conduct follow-up activities on budget formulation M: Conduct a training targeting candidate trainers at Paurashava level.
2	Implement support activities	F: None A: None M: None	F: None A: None M: None	△	F: None A: Prepare a plan M: None	F: None A: None M: None	F: None A: None M: None	F: None A: Conduct support activities through field visits (by local consultants) M: None

\* ○: Progressed as planned (More than 90%) △: Slightly delayed (70-90%) ×: Seriously delayed (Less than 70%)

**Progress Report**

**2nd Phase: Phase of pilot activities**

(6) Identify good practices

Progress of activities				Person in Charge	Expected Outputs	Progress situation in general			Background analysis of progress	Targets and activities in next term					
Activities	Actual	4	5			6	Mark*				Actual outputs				
	Plan						4	5				6			
1	Compile good practices from the survey to other donors	A							Fusamae	Compiled good practices	Complete	Compiled good practices			
		P													
2	Collect good practices from various pilot activities	A							Nakamura	Compiled good practices	×	×	×	Because of the delay of the implementation of the training there was no particular good practice found out in this period.	To conduct follow-up activities in each Paurashava, and identify and accumulate good practices
		P													

Persons involved in activities: Fusamae and Nakamura

Monthly monitoring (results of interim monitoring in April and May)

**April**

**May**

Activities	Progress Situation at the end of January		Mark*	Necessary Action for Next Month	Progress Situation at the end of February		Mark*	Necessary Action for Next Month
	Activities	Outputs			Activities	Outputs		
1	Compile good practices from the survey to other donors							
2	Collect good practices from various pilot activities	Nothing in particular	None	×	Nothing in particular	None	×	

\* ○: Progressed as planned (More than 90%) △: Slightly delayed (70-90%) ×: Seriously delayed (Less than 70%)

**Progress Report**

**2nd Phase: Phase of pilot activities**

(7) Share identified good practices with other Paurashavas

Progress of activities					Person in Charge	Expected Outputs	Progress situation in general			Background analysis of progress	Targets and activities in next term	
Activities	Actual	4	5	6			Mark*					Actual outputs
	Plan						4	5	6			
1	Compile accumulated good practices into a database	A							Database	Complete	Database	
	P											
2	Share the above database information with many Paurashavas (expected for June)	A							Result of activity		Good practice of community participation (TLC and WC) was shared with the Paurashava staff in pilot paurashavas.	Originally expected information sharing with the Paurashavas in the entire country was not conducted, because the collected best practices, based on the desk survey, was not detailed and practical enough to share.
		P										

Persons involved in activities: Nakamura

Monthly monitoring (results of interim monitoring in April and May)

**April**

**May**

Activities	Progress Situation at the end of January		Mark*	Necessary Action for Next Month	Progress Situation at the end of February		Mark*	Necessary Action for Next Month
	Activities	Outputs			Activities	Outputs		
1	Compile accumulated good practices into a database							
2	Share the above database information with many Paurashavas							

\* ○: Progressed as planned (More than 90%) △: Slightly delayed (70-90%) ×: Seriously delayed (Less than 70%)

**Progress Report**

**2nd Phase: Phase of pilot activities**

(8) Revise practical manuals/guidelines, training modules, curricula, and materials for Paurashavas' governance enhancement

Progress of activities					Person in Charge	Expected Outputs	Progress situation in general			Background analysis of progress	Targets and activities in next term	
Activities	Actual Plan	4	5	6			Mark*					Actual outputs
							4	5	6			
1 Revise the Practical manuals for administration, training program and materials (expected for May and June)	A				Fusamæ, Azeta, Matoba	Revised practical manuals for administration, training program and materials	n.a.	×	×	None	In the period up to June so called pilot training was conducted and it was decided to conduct review and necessary revision of manuals only after use of them over time.	Same as the left statement
	P											

Persons involved in activities: Fusamæ, Azeta, and Matoba

Monthly monitoring (results of interim monitoring in April and May)

**April**

**May**

Activities	Progress Situation at the end of January		Mark*	Necessary Action for Next Month	Progress Situation at the end of February		Mark*	Necessary Action for Next Month
	Activities	Outputs			Activities	Outputs		
1 Revise the Practical manuals for administration, training program and materials					None	None	×	

\* ○: Progressed as planned (More than 90%) △: Slightly delayed (70-90%) ×: Seriously delayed (Less than 70%)

### 3. 専門家派遣

#### 1. 現地業務

氏名 (担当業務)	格付	渡航 回数	2014												2015						日数 合計	人月 合計										
			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6													
笹尾 隆二郎 (総括)	2	計画	10		12		14		18	18	12	10	16	16		16		16	16		16	164	5.47									
		実績		3/15	3/26	4/20	4/21	5/5	5/18	6/19	6/30	7/1-2.10-21	8/17	8/31	9/1-3.13-26	10/26	10/31	11/1-10.18-27	12/4	12/23	2/6	2/21	4/3	4/18	5/29	5/31	6/1-13.20-25	164	5.47			
佐藤 敦郎 (地方行政能力強化戦略1)	2	計画	5						15						18			18				15	86	2.87								
		実績						6/30	7/1	7/12				9/1	9/22				2/5	2/15		4/3	4/18					62	2.07			
笠原 龍二 (地方行政能力強化戦略2)	3	計画	3		15	5	25	15															60	2.00								
		実績		3/14	3/28	4/26	4/30	5/1	5/25	6/16	6/30													60	2.00							
房前 理恵 (開発計画)	2	計画	9		15	18	18	15	18	22	18	12	18	12	15	15		18					231	7.70								
		実績		3/15	3/29	4/13	4/30	5/1	5/18	6/13	6/30	7/1	7/12	8/4	8/31	9/1	9/6	10/11	10/31	11/18	28-30	12/1	12/19	1/30	1/31	2/1	2/28	3/27	3/31	4/1	4/18	5/9-29 (21-29自社負担)
尾崎 隆夫 (財政管理1)	2	計画	3						8		25	20										15	68	2.27								
		実績									8/16	8/31	9/1	9/29									5/15	5/23								54
畔田 弘文 (財政管理2)	3	計画	10		15		15		10	22	20	10		20		20							195	6.50								
		実績		3/15	3/29		5/6	5/23	6/22	6/30	7/1	7/11	8/2	8/22	9/7	9/26	10/12	10/24	11/18	11/30	12/1	12/12	2/6	2/28	3/1	3/7	4/16	4/30	5/2	8-23		
末田 春江 (コミュニティ開発)	4	計画	3		15	10	20				30												75	2.50								
		実績		3/15	3/29		5/1	5/30																45	1.50							
的場 めぐみ (コミュニティ開発)	4	計画	3										30	15	15	30							135	4.50								
		実績												10/17	10/31	11/1	11/30	1/11	1/31	2/1	2/21		4/24	4/30	5/1	5/31	6/1	6/10			135	4.50
百田 顕児 (地方行政分析/本邦研修企画)	3	計画	1			7																	7	0.23								
		実績		2/19	2/26		5/17	5/21																5	0.17							
澤口 加奈子 (本邦研修運営)	5	計画	0																				0	0.00								
		実績																						0	0.00							
中村 佳永 (研修計画/啓発活動/業務調整)	6	計画	7	15	15	30	10	30	20	10	30	20	15	20			8	30	7			10	15	285	9.50							
		実績		2/19	2/28	3/5.15-31	4/1	4/25	5/19	5/31	6/1	6/30	7/1-18	8/20	8/31	9/1	9/30	10/1-3.27-31	11/1	11/30	12/1	12/12	1/30	1/31	2/1	2/28	3/1-7.27-31	4/1	4/30	5/1	5/30	(5/31-6/4 自社負担)
																		17/2-7 自社負担														
																		現地業務小計		計画	1306	43.54										
																				実績	1257	41.91										

2. 国内業務

菅尾隆二郎 (総括)	2	計画	7	7	4	4												22	1.10
	実績	2/19, 20, 24-28	3/6-7, 10-14	4/7, 24, 25, 30	5/1, 20, 21, 30														22
佐藤 敦郎 (地方行政能力強化戦略1)	2	計画	7	7														14	0.70
	実績	2/20, 21, 24-28	3/3-6, 10, 11, 13					11/10 11/13		1/22 1/23				5/1, 7, 8, 11	6/22-26, 29				30
笠原 龍二 (地方行政能力強化戦略2)	3	計画	8	2	10													20	1.00
	実績	2/19-21, 24-28	3/3 3/4	4/9-11, 14-18, 21-22															20
房前 理恵 (開発計画)	2	計画	7	7	4	4												22	1.10
	実績	2/20, 21, 24-28	3/3-7, 10, 11	4/7 4/10	5/27 5/30														22
尾崎 隆夫 (財政管理1)	2	計画	1			2												3	0.15
	実績	2/19			6/21 6/22			1/20 1/23	2/16 2/18				5/13 5/14					12.3	0.62
畔田 弘文 (財政管理2)	3	計画	6	5	18													29	1.45
	実績	2/21, 24-28	3/10, 11, 12, 14, 31	4/1-2, 4, 7, 9-11, 14-16, 18, 28, 30	5/26 5/30														29
末田 香江 (コミュニティ開発)	4	計画	2	10	2													14	0.70
	実績	2/27 2/28	3/3-7, 10-14	4/2 4/3				8/4-8, 11-15	18-22, 25										30.6
的場 めぐみ (コミュニティ開発)	4	計画																0	0.00
	実績							10/2, 3, 15, 16											3.3
百田 顕児 (地方行政分析/本邦研修企画)	3	計画	2	5	7	17	6											37	1.85
	実績	2/27 2/28	3/26 3/31	4/1-3, 7-10	5/9-12, 23-31	6/1 6/10													38.2
澤口 加奈子 (本邦研修運営)	5	計画			4	10	14											28	1.40
	実績			4/9, 16, 23, 30	5/9-12, 21-31	6/1 6/9													28
中村 佳永 (研修計画/啓発活動/業務調整)	6	計画																14	0.70
	実績																		0
現地業務小計																	計画	203	10.15
																	実績	235	11.78

凡例:

現地調査
  国内作業
  自社負担
  計画

合計	計画	53.69
	実績	53.69

#### 4. 研修員受入れ実績

##### 4.1 研修員名簿

###### Group no. 1

Serial number	Name of officers/Mayors
1.	Mr. Shourendra Nath Chakroborti, Joint Secretary, Local Government Division
2.	Mr. Mohammad Faruk-uz-Jaman, Senior Assistant Secretary, Local Government Division
3.	
4.	Mr. Md. Rafiqul Alam, Mayor, Chengarchar paurashava, Chandpur
5.	Mr.Md. Nasir Uddin Ahmed, Mayor, Chandpur paurashava, Chandpur
6.	Mr. Elias Hossain, Mayor, Tungipara paurashava, Gopalgong
7.	Mr. Enayet Hossain, Mayor, Kalkini paurashava, Madaripur
8.	Mr. Md. Rafiqul Islam, Mayor, Borhanuddin paurashava, Bhola
9.	Mr. Achinto Kumar Mondol, Mayor, Chalna paurashava, Khulna
10.	Mr. Haider Ali , Mayor, Naria paurashava, Shariatpur

###### Group no. 2

Serial number	Name of officers/Mayors
1.	Mr. Abul Bashar Md. Arshad Hossain, Joint Secretary, Local Government Division
2.	Mr.Abul Kashem, Joint Secretary, Local Government Division
3.	Mr. Md. Mominul Haque, Public Relations Officer of the Honorable Minister, Ministry of Local Government, Rural Development & Cooperatives
4.	Mr. Abdul Haque Bhuiya, Mayor, Kendua paurashava, Nertokona
5.	Mr. Mizanur Rahman, Mayor, Chowddagram paurashava, Comilla
6.	Mr. Md. Habibur Rahman, Mayor, Araihasar paurashava, Narayanganj
7.	Mr. Jafar Ullah Titu, Mayor, Shandwip paurashava, Chittagong
8.	Mr. Ansar Ali, Mayor, Kalihati paurashava, Tangail
9.	Mr. A G M Badsha, Mayor, Dhunat paurashava, Bogra
10.	Mr.Md. Alfaz Uddin, Mayor, Monohordi paurashava, Narshingdi



Group no. 3

Serial number	Name of officers/Mayors
1.	Mr. Shams Uddin Ahammed, Joint Secretary, Local Government Division
2.	Mr. Md. Jahid Hossain, Senior Assistant Secretary, Local Government Division
3.	Mr. Ataur Rahman Sharker, Mayor, Gobindoganj paurashava, Gaibandha
4.	Mr. Abdus Shobur Master, Mayor, Setabganj paurashava, Dinajpur
5.	Mr. S M A Moyen, Mayor, Thakurgaon paurashava, Thakurgaon
6.	Mr. Shahinur Rahman Rintu, Mayor, Horinakundu paurashava, Jhinaidaha
7.	Mr. Samshuzzaman Arun, Mayor, Kumarkhali paurashava, Kustia
8.	Mr. Julfikar Ali, Mayor, Monglaport paurashava, Bagerhat
9.	Mr. Md. Habibur Rahman, Mayor, Iswarganj paurashava, Mymensingh
10.	Mr. Md. Tofajjol Hossain, Mayor, Durgapur paurashava, Rajshahi

Group no. 4

Serial number	Name of officers/Mayors
1.	Kazi Asaduzzaman , Deputy Secretary, Local Government Division
2.	Mr. A.K.M Anisuzzaman, Assistant Secretary, Local Government Division
3.	Mr. Md. Afzal Hossain, Mayor, Jhalokathi paurashava, Jhalokathi
4.	Mr. Md. Shahadad Hossain Babul, Mayor, Barguna paurashava, Barguna
5.	Haji Abdul Wahab Khalifa, Mayor, Golachipa paurashava, Potuakhali
6.	Mr. Abdul Salam Hawlader, Mayor, Charfashon paurashava, Bhola
7.	
8.	Sheikh Fkkruddin Chowdhury, Mayor, Banskhali paurashava, Chittagong
9.	Mr. Ikramul Haque Titu, Mayor, Mymensingh paurashava
10.	Mr. Shafiqul Islam, Mayor, Tarabo paurashava, Narayanganj

## 4.2 研修日程

Date	Place	Time	Program details	Venue	Action to be taken by participants
25-May	Narita	17:30	1. Arrival at Narita Intl airport. Welcomed by ICNET and JICA coordinators		
		19:00	2. Money exchange, food purchase for dinner, cell phone distribution and guidance for group leader. Move to hotel and check in Team leader will finish payment for all members		
26-May	Yamaguchi	04:00	Hotel check out. Move to Haneda airport		
		7:00-9:00	Flight to Ube-Yamaguchi airport (ANA)		
		09:00	Arrival at Ube-Yamaguchi airport→Move to Yamaguchi University	Yamaguchi Univ	Speech by team leader
		11:00-12:30	Opening ceremony, followed by welcome lunch with Vice president	Yamaguchi Univ	Free Q&A session
		12:30-13:30	Program orientation by JICA coordinator	Yamaguchi Univ	Free Q&A session
		13:30-15:00	Lecture on local administration in Japan / presented by Prof. Tomimoto		
27-May	Yamaguchi	15:30	Move to hotel and check in Team leader will finish payment for entire stay.		
		15:30~	Free activity		
		09:00	Move to Yamaguchi Prefecture office		
		10:00-11:00	Courtesy visit to Yamaguchi Prefecture officer. Mr. Shouichi Hayashi, head of Intl department		
		11:00-12:00	Study visit to historical museum of Prefecture government		
		12:00-14:00	Move back to Yamaguchi Univ, lunchbreak		
28-May	Yamaguchi	14:00-16:00	Lecture on local fiscal policy and system in Japan / presented by Prof. Mizuki Nakama		Free Q&A session
		16:00~	Move back to hotel, free activity		
		09:00	Move to Yamaguchi city recycle center		
		10:00-12:00	Tour at Yamaguchi city recycle center		
		12:00-13:30	Move back to university, lunchbreak		
		13:30	Move to Yamaguchi City hall		
29-May	Yamaguchi	14:00-15:00	Courtesy visit to Yamaguchi City hall, Mr. Hiroyuki Yanai, assistant director of Intl department		Free Q&A session
		15:00-16:00	Lecture on Yamaguchi City administration by Mr. Hiroyuki Yanai		
		16:00~	Move back to hotel, free activity		
		17:00-20:00	(Optional tour by IC Net) Shopping tour to electronic shop (Yamada Denki electronics) and historical sight		
		09:00	Move to TV Yamaguchi		
		10:00-12:00	Studio tour of TV Yamaguchi. TV crew may shoot participants for evening news broadcast		Free Q&A session
30-May	Yamaguchi	12:00-14:00	Move to Akiyoshidai-nature museum. Lunchbreak		Exchange of courtesy speech
		14:00-15:30	Visit Akiyoshidai Nature museum / welcomed by Vice mayor of Mine City		
		15:30	Visit nursery of Japanese mushroom, run by local Sanei Corporation		Free Q&A session
		17:00~	Move back to hotel, free activity		
31-May	Hiroshima	09:00	Move to Ube City		
		10:00-12:00	Courtesy visit to Ube City Mayor (10:00-10:20) Lecture on environmental conservation policy by Ube City		Free Q&A session
		12:00-13:00	Visit Ube Town areas		
		13:00-14:30	Lunch at Indian Restaurant (Halal)		
		15:00-17:00	Tour of I City and Cement factory of Ube Corporation		
		18:00-20:00	Closing ceremony at Yamaguchi University		Closing speech from each
01-Jun	Kobe	08:00	Move to Hiroshima City		
		10:00-11:30	Visit Peace Memorial Park, Memorial Museum, Genbaku dome		
		11:30	Move to JICA Chugoku		
		12:30-13:30	Lunch at JICA Chugoku		
		13:30	Move to Higashi Hiroshima Community center	Higashi Hiroshima Community center	
		14:00-16:00	Wrap up workshop		
02-Jun	Kobe	16:00	Move back to JICA Chugoku		
		11:30	Check out and early lunch at JICA Chugoku		
		12:30-13:00	Move to JICA Kansai (Approx. 4 hours of drive)		
03-Jun	Kobe	18:00	Check in JICA Kansai, free activity		
		07:00	Move to Kansai Intl Airport		
		09:00	Flight Check in, Singapore Airlines, SO0619		
		11:00	Depart to Singapore		